# مهارات التأثير بالآخرين

إن قدرتك على تحقيق أهدافك بالتأثير على طريقة تفكير الآخرين
هي المهارات الضرورية للنجاح




تأليف جيني روجرز

ترجمة وإعداد الدكتور عزيز الإسبر

# مهارات التأثير بالآخرين

## برنامج للتطوير الذاتي





الإصدار الإلكتروني 2020

**شعاع للنشر والعلوم**

حارة الرباط 2 - المنطقة 12 - حي السبيل 2

هاتف : +963 (21) 2643545

+963 (21) 2643546

ص.ب 7875 / سورية ـ حلب

---

للطلبات حول العالم يرجى زيارة موقع موزعنا www.darshoaa.com

للاتصال وللمزيد من المعلومات info@darshoaa.com

جوال/واتساب +905549877509

# مهارات التأثير بالآخرين

## برنامج للتطوير الذاتي


تأليف

جيني روجرز

ترجمة وإعداد

الدكتور عزيز الاسبر

# الإهداء

إليك يا حبيبتي..

تسافر النجوم في المساء..

ويرحل القمر

إليك يا صديقتي..

تغادر الأمواج والبحور..

وينتهي السفر

عيناك يا حبيبتي

تحيط بالوجود .. شواطئ بلا حدود

مجرة لم تكتشف.. وكوكب لم يعرف البشر

عزيز

# مقدمة

تتأثر صور السلوك البشري وتتعدل من واقع الخبرة التي يتعرض لها الإنسان، ويعكس هذا السلوك النتاج التراكمي لهذه الخبرات. فالإنسان إذاً، يحمل قيماً وأفكاراً تعبر عن مخزون فكري وثقافي واجتماعي اكتسبه خلال مسيرة حياته منذ لحظات ولادته الأولى، وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك، فيسوق دلائل ومؤشرات على ارتسام الخطوط العريضة لخارطة السلوك منذ بدء حياة الجنين.

ومنذ اللحظة التي يولد فيها هذا الكائن الساحر إلى أن يغادر الحياة، يكون سلوكه عرضة للتعديل والتغيير وفقاً لما يحيط به من مؤثرات، وطبقاً للخبرات التي يمارسها.

وهكذا يبدأ الإنسان رحلته متأثراً بمحيطه ومؤثراً فيه بشكل أو بآخر. ولا بد أن تلاحظ بأنه حتى الطفل يفرض سلوكاً معيناً على أبويه وإخوته ويؤثر في حياتهم تأثيراً لا يتناسب مع قدراته الفيزيائية أو النفسية.

قد نتساءل عن تلك الآلية، والجواب بسيط، إنه التأثير الناتج عن الحب الغريزي الذي يطبع الإنسان.

ولو فكرنا ملياً في الأمر، لوجدنا أن للتأثير آليات كثيرة أخرى، معظمها غير ناتج بالضرورة عن أسباب موروثة أو غريزية، بل يستند إلى مجموعة من القواعد التي يمكن اكتسابها وتعلمها وحتى إتقانها. فالتأثير إذاً مهارة حقيقية لها مقومات شخصية وأخرى موضوعية.

وتتفاوت نظرة المجتمع للتأثير، إذ يشعر البعض بالحرج إذا قيل عنهم بأنهم يخضعون لتأثير البعض الآخر، في حين يتفاخر من نصفهم بالمؤثرين وكأنهم يحملون صفات فوق بشرية تميزهم عن أبناء جنسهم.

إن سبب هذه النظرة السطحية للتأثير هو ارتباط التأثير - في أذهان الكثيرين - بمفهوم السيطرة والهيمنة من قبل المؤثر، ومفهوم الخضوع والانسياق من قبل المتأثر.

سنبين في هذا الكتاب بأن هذه النظرة منقوصة وغير موضوعية، فحياة الإنسان كما ذكرنا في البداية نتاج تأثير تبادلي بين الإنسان ومحيطه، وسيظهر من خلال القواعد التي نقدمها للقارئ بأن أهم سمات المؤثر الناجح قدرته على السماح للآخرين بالتأثير عليه أو بمعنى أكثر إيجابية السماح لنفسه بأن يتأثر بالآخرين.

هناك سبب آخر لهذه النظرة غير الناضجة للتأثير، وهو ربط التأثير بقوة الشخصية، بحيث يغدو التأثر مظهراً من مظاهر ضعف الشخصية.

ولكن هذا غير صحيح بالضرورة أيضاً، فبعضنا يتأثر بمن يحب بغض النظر عن مستوى قوة الشخصية، لأنه يرسم في مخيلته صورة المثل الأعلى، ويضع نفسه في إحدى فراغات هذه الصورة.

ولا تشكل مسألة المثل الأعلى هذه استثناءً، بل هناك العديد من الأمثلة التي تسمح لنا بالقول بأن علينا أن لا نخشى التأثير وأن لا نهاب المؤثرين، ولننطلق في رحلة ممتعة عبر هذا الكتاب للاطلاع على قواعد هذه اللعبة الظريفة والممتعة.

المترجم

د. عزيز الاسبر

# 1

# مقدمة

# لماذا يهمنا التأثير؟

# التأثير والإدراك العاطفي

- القواعد الذهبية للتأثير
- عدم جدوى المراقبة

# مقدمة

يعد التأثير الفعال المهارة الجوهرية التي يحتاجها كل قائد ومدير. وفي عالم الأعمال، لا توجد مهارة أخرى تحدد بوضوح كبير الكفاءة والأهلية المتميزة للمنفذ عن المقدرات العادية له، أو حتى عن عدم وجود أي كفاءة أو قدرة على الإطلاق لديه. من الممكن أن تكون مثلاً رجل استراتيجيات بارعاً، ولكن ما الفائدة إذا لم تتمكن من إقناع الآخرين بقبول أفكارك الاستراتيجية هذه؟ ومن المحتمل أن تكون مراقباً اقتصادياً رائعاً واستثنائياً، ولكن هذه المهارة ستبقى نظرية ولن تتعدى مستوى التصورات إذا لم تكن قادراً على حث الآخرين على اتباع منهجياتك وبروتوكولاتك.

يعتبر التأثير أيضاً مهارة جوهرية في الحياة، إذا تملكتها استطعت مواجهة وإدارة معظم التحديات التي تفرزها أعمالك وتشهدها حياتك الشخصية.

فكّر مثلاً بالأوضاع والحالات التالية، التي تحتاج جميعها إلى مهارة التأثير:

- الطلب من مديرك زيادة الأجر.
- إعلام طفل صغير بأن وقت النوم قد حان.
- التعامل مع عنصر سيئ الأداء ضمن فريق العمل.
- إقناع زميل لك بقبول أفكارك المستقبلية عن العمل.
- إعادة بناء علاقة مع شريك بعد قطيعة.
- التفاوض على بيع معين بطريقة تحمي فيها مصالحك.
- طلب حسم معين عند شراء سلعة هامة وكبيرة.

**إذا تعلمت كيف تؤثر في الآخرين بشكل فعال، فإنك ستصبح قادراً على كل ما يلي:**

- **تجنب الخلافات غير الضرورية.**
- **تصحيح سوء الفهم حول مراميك ومرامي الآخرين.**
- **إدارة وتشغيل فريق عمل فعال.**
- **إيصال رغباتك وإرادتك.**
- **إطلاق روح الإبداع عند الآخرين.**
- **التفاوض بشكل فعال.**
- **إدارة التغيير مع أقل اضطراب ممكن.**

- إعطاء وجهة نظرك عن القضية عندما تتهم بارتكاب خطأ ما.
- إطلاع فريق عملك بشكل موجز على التغييرات التي تبدو غير اعتيادية.

## ليست فقط مهارة للأعمال

تمثل جميع النقاط السابقة أوضاعاً يظهر فيها الشخص الآخر صاحب حجة ووجهة نظر قوية، كما أن حصيلتها النهائية تهم الطرفين. وهي أيضاً أوضاع، يكون ثمن عدم إنهائها بشكل صحيح وسليم كبيراً على المدى الطويل، سواء على الصعيد المادي أو على الصعيد المعنوي الذي يتمثل في إحداث ضرر في العلاقات.

فالتأثير إذاً ليس مهارة أعمال فحسب، إنه يمثل شيئاً هاماً أو حتى تحدياً كبيراً في حياتك الشخصية. وهناك مقولة بسيطة تشير إلى أن من يستطيع إقناع طفل صغير بالذهاب راضياً إلى النوم بشكل منتظم، سيتمكن من النجاح والقيام بأي شيء في عالم الأعمال.

في الواقع، إن التأثير هو الحصيلة الإجمالية لمهارات كثيرة تستتر أو تستظل تحت تسمية واحدة. وفي هذا الكتاب سنقوم بتفحص مختلف المهارات وسبر أغوارها. ويحتاج ذلك إلى براعة ومهارة من الطراز الأول، لكنه قابل للإنجاز، بتكريس الجهد والتفاني والعمل.

# القواعد الذهبية للتأثير

هناك إجراءات محددة يجب القيام بها ، وإجراءات معينة يجب تجنبها على صعيد التأثير. بعض هذه الإجراءات معاكس للحدس والبديهة ، أي أنه يظهر مخالفاً للإدراك والوعي المتعارف عليه.

وسنقوم عبر هذا الكتاب بشرح هذه الإجراءات بشيء من التفصيل ، ولكن نقدم هنا قائمة تلخيصية تتضمن بعض الملامح العملية للاطلاع عليها. وكما أن هناك أشياء يجب اتباعها للتأثير، فإن هناك أشياء لا بد من تجنبها ، لأنك إذا مارستها فإنك تضمن عدم تحقيق ما تريد وما ترغب.

| | |
|---|---|
| **ما يجب القيام به للتأثير:** | |
| 1 | ابذل قصارى جهدك في محاولة فهم الشخص الآخر. إن 90% من الجهد المبذول للتأثير يذهب بالاتجاه الخاطئ لأننا نضع كل ما في وسعنا لعرض وجهات نظرنا والدفاع عنها. |
| 2 | استمع، وأظهر أنك تستمع عن طريق استخدام مهارات التلخيص والإيضاح. |
| 3 | اعرف نفسك: افهم كيف تظهر بالنسبة للآخرين، وتعرف على مواطن الضعف لديك والتي تؤدي إلى إثارة مشاعرك واهتياجك، وحاول إزالتها. |
| 4 | اطرح أسئلة مفتوحة واستمع بانتباه إلى إجاباتها. |
| 5 | أقم علاقة صادقة وموثوقة مع الشخص الآخر باستخدام لغة حوار مناسبة. |
| 6 | دع الآخرين يجدون حلولاً لمشاكلهم، وطور حلولاً بديلة لإسداء النصح لهم. |
| 7 | اعتمد على عدد واسع من الأساليب المناسبة والموافقة للحالات المختلفة، ولا تستند فقط على طريقة أو طريقتين في التأثير. |
| 8 | ابق منفتحاً لكي تتأثر بالآخرين، اطلب ملاحظات حول سلوكك وادرسها بشكل جيد. |
| 9 | تصرف وأنت تملك القناعة بأن لديك الحق بأن يصغى إليك وأن تقول ما تريد. |
| 10 | اخلق أرضية مشتركة عن طريق حماسك وتركيزك على ما هو إيجابي |

| | |
|---|---|
| | **ما يجب تجنبه للتأثير:** |
| 1 | الانطلاق من موقف ثابت والإصرار على الدفاع عنه مهما كان الثمن. |
| 2 | الصياح، والصراخ، والقهقهة، وفرك الأصابع ولطمها. |
| 3 | مقاطعة الشخص الآخر لإعطاء وجهة نظرك. |
| 4 | التحدث أكثر من الاستماع. |
| 5 | الاعتماد على الوقائع والأحداث والمظاهر والمنطق والبيانات كجزء أساسي من حججك. |
| 6 | الإصرار على عدم التأثر بالشخص الآخر. |
| 8 | عدم الاكتراث بالملاحظات وعدم السؤال عنها والاهتمام بها. |
| 9 | إسداء النصح. |
| 10 | ترك الآخرين يخمنون ما تريده. |

# لماذا يهمنا التأثير؟

يعمل بيتر في المدينة، ويتعامل مع مؤسسات المضاربة، وهو مسؤول عن وضع بعض التنظيمات التي تطبق عليها. يبدو أن لبيتر تأثيراً كبيراً ولكنه يشعر بالإحباط. لقد كانت له لقاءات عديدة مع أشخاص مسؤولين في هذه المؤسسات، لكنه كان يعود دون حصوله على ما يريد. وهو يقول "إنهم يفعلون كل ما يمكنهم لإضعاف مكانته".

ويتابع "يتصرفون ببراعة، لكن الأمر واضح بالنسبة لي. إنهم يتجاهلون الكثير مما أقترحه عليهم، أو يميلون إلى اعتماد تكتيك التأخير والتأجيل. كان بإمكاني إرغامهم على القيام بأشياء معينة، لكنني إذا فعلت ذلك، فإن الوضع سيكون أكثر سوءاً".

تدير جانيت فريق عمل في سلسلة معروفة من المحال التجارية للمواد الغذائية. وتقوم باتخاذ قرارات بشأن عملية الشراء تؤثر على الأسعار والمنتجات، كما أن لها حرية التصرف والاختيار في كل ما تشتريه.

حتى جانيت أيضاً، تبدو مرتبكة ومشوشة لأن الأمور لا تسير على ما يرام. ففريق عملها يقاوم أفكارها إلى حد أن عناصره يقومون بالاجتماع فيما بينهم كفريق قبيل اجتماعها معهم. ويبررون ذلك بقولهم أنهم يناقشون أشياء وأفكاراً قد تضجرها، لكن جانيت مقتنعة بأنهم يفعلون ذلك بنيِّة التآمر عليها - وقد يكون تفكيرها مصيباً.

تحاول جانيت تبرير الحالة التي تعاني منها لأي شخص يسأل بأن فريقها مؤلف من أشخاص أذكياء جداً ولهم استقلاليتهم الكبيرة، وأن أي شخص آخر في موقعها سوف يعاني من نفس المشكلة.

لدى بيتر وجانيت السلطة على فرق عملهم وزملائهم، ولكنهم لا يتمتعون فعلياً بهذه السلطة وينقصهم التأثير. فما الذي يحدث هنا؟

## التغييرات في المؤسسات

إن جزءاً من سبب ما يحدث هنا هو أن المؤسسات الحالية تختلف جذرياً عن المؤسسات التي عرفناها منذ عشرين سنة فقط. وسنقدم في الفقرات التالية الطرق الخمس الأساسية التي جعلت عالم الأعمال أكثر تنظيماً، وتعقيداً وتنافسية.

### 1. تلاشي موقع المدير الوسط

تحولت مؤسسات نهاية عقد السبعينات وبداية عقد الثمانينات التي كانت تتميز بزيادة عدد المدراء واتجهت نحو تقليص عدد المستويات الإدارية. ففي إحدى شركات القطاع العام مثلاً - والحديث هنا عن إنكلترا طبعاً - كان هناك ما لا يقل عن 39 درجة إدارية مختلفة. وقد تم تخفيضها الآن إلى ست فقط. ويصف الموظفون التنفيذيون هذا التحول عادة بأنه "إدخال للبنية الهيكلية المسطحة".

**النتيجة: أصبح العمل المطلوب من الكثير من الأشخاص أكبر، مع محيط تأثير أوسع (محيط تأثير أو دائرة تأثير).**

### 2. الكادر الصغير ممتاز

أصبحت المؤسسات أيضاً أكثر اتكالاً وأقل حجماً. وفيما كان من الممكن البقاء سابقاً في المؤسسة والاختفاء فيها حتى سن التقاعد، لم يعد ذلك ممكناً الآن.

**النتيجة: أصبح الأداء السيئ مرئياً بشكل أكبر من الماضي. وإذا كنت مديراً، فقد يكون الأداء السيئ مرتبطاً بعدم القدرة على العمل مع الناس، أي عدم قدرة على التأثير.**

### 3. ارتقاء الزبون

لقد أدركت الشركات بأن بقاءها في السوق يتطلب التوجه والتركيز على الزبون، والتعامل معه باحترام وعلى نحو ملائم. وعدم قيامها بهذا الشيء يضمن تحول جزء كبير من أعمالها إلى الشركات المنافسة. قد لا يكون الزبائن على حق دائماً، لكن الحقيقة هي أنه لن يستطيع أحد كسب قضية ضدهم.

**النتيجة: أصبحت مهارات التعامل مع الزبائن الميدان الأساسي للتأثير. وسيجد الأشخاص الذين تنقصهم هذه المهارات أنفسهم أمام خطر البقاء خارج دوائر العمل في هذا المجال.**

### 4. العمل عبر المؤسسات

تبدو بعض المشاكل أحياناً بعيدة عن الحل، وخير مثال على ذلك الضغط الذي يشكله فصل الشتاء، حيث تعاني المشافي من ارتفاع مفاجئ في طلبات تسجيل الدخول مع حلول الطقس القاسي. ويبدو الوضع في بعض الحالات وكأن المشافي تلوم المرضى المعمّرين الذين لا يجدون مكاناً آخر يذهبون إليه

(أي أنهم يحجزون الأسرّة لوقت طويل)، وتوجه هيئات الخدمات الاجتماعية اللوم إلى المشافي، ويلوم المرضى ذويهم أو وكالات العمل الطوعي.

إن الحل الحقيقي هو احتمال وجود أموال وموارد كافية لحل المشكلة، شريطة أن تتعاون جميع الأطراف، متجاهلة الحدود العادية التي تفصلها وصراعات النفوذ فيما بينها.

**النتيجة: يستطيع التعاون حل المشاكل التي لا يكفي النفوذ بمفرده لحلها. ويحتاج التعاون إلى مهارة في التأثير.**

## 5. زوال السلطة

لقد أصبح الاحترام والإذعان غير المعقول لرموز السلطة من منسيات الماضي - في بلدان أوروبا طبعاً - وتلعب التربية والتثقيف دوراً محورياً في تشجيعنا على الاعتقاد بالذات، كما يلعب التلفاز ووسائل الاتصالات الأخرى كالإنترنيت دوراً هاماً في إزالة الحيرة والغموض عن الرموز البعيدة كالسياسيين أو المسؤولين والمدراء العامين.

وإذا ما ارتكب شخص معروف جداً ذنباً أو حماقة، فمن المرجح أن تنتشر ويعرفها العالم فوراً دون انتظار مديد.

**النتيجة: لا يستطيع أي كان، حتى من أصحاب السلطة والنفوذ أن يعتمد على مفهوم السلطة التقليدي لإرغام الآخرين على تنفيذ الأوامر والانصياع لها. إن البديل الحقيقي الوحيد للسلطة التقليدية هو التأثير.**

# عدم جدوى المراقبة

إن مهارة التأثير حيوية لسبب آخر. فالقيادة في المؤسسات الحديثة والناجحة هي بالإقناع وليس بإعطاء الأوامر والطلب من الأشخاص تنفيذ شيء ما. وهذه قضية صعبة إذا كنت قد تربيت على الأفكار السلطوية القديمة "القيادة والتوجيه".

وحتى في أشد الأحوال سوءاً، فإن الكائن البشري يقاوم التوجيه والمراقبة. إن أحد أكثر الكتب إثارة للمشاعر حول الحرب العالمية الثانية كان العمل المتميز الذي قدمه فيكتور فرانكل (Victor Frankl) (بحث الإنسان عن معنى) (Man's Search for Meaning). كان فرانكل طبيباً في ريعان شبابه عندما أرسل إلى أحد معسكرات الاعتقال الألمانية. كانت حياة المعتقلات خالية من جميع معانيها، البرد، الضعف، الجوع والعيش تحت تهديد الموت اليومي. استطاع فرانكل أن يعيش، ويصف كيف أخذ قراره بعدم الخضوع للسلطة التي كانت تهدده بسلب حريته الداخلية.

**بعض المفارقات**

- **المراقبة الفعالة الوحيدة هي المراقبة الذاتية.**
- **مراقبة عمل الآخرين تعمل بشكل أفضل عندما لا تطبق.**
- **كلمات حاولت ضبط الأمور، كلما فقدت السيطرة عليها.**

واستنتج أنه حتى عندما كان يواجه الرعب الفظيع في حياة المعتقل، فإن لكل شخص حق تقرير قدره ونصيبه العقلي والروحي.

## تطبيق المثال

ومن الجدير بالاهتمام ملاحظة أنه :

- من المستحيل إرغام الأشخاص على العمل بفعالية في شيء لا يرغبون فيه ولا يقتنعون به. ولدى هؤلاء آلاف الطرق الفعالة للمقاومة : الاستسلام والتخلي عن الحق أو المنصب، الإضراب عن العمل، تسريب الأخبار إلى الصحافة، التغيب المزمن، الحضور التغيبي (أي الحضور فيزيائياً والتغيب ذهنياً وعقلياً)، التخريب، المقاومة الصامتة، التذمر والشكوى من الرؤساء، التهكم والسخرية، العصيان المفتوح، الازدراء وعدم الاحترام.

- أصبحت المؤسسات معقدة جداً وتخضع لقوى وتجاذبات كثيرة بحيث أنه لم تعد للمراقبة والتوجيه أية أهمية أو جدوى.
- ما زالت المسافة أو الهوة الموجودة بين أعلى الهيكلية وأسفلها حتى عندما تم تخفيضها بشكل واضح ، لا تسمح للرؤساء الأعلى مقاماً أن يراقبوا ويوجهوا العاملين في المستويات الدنيا منها.
- إن معظم المراقبة الممارسة في المؤسسات غير ضرورية : إذ يستطيع الأفراد المخلصون في المؤسسات أن ينظموا ساعات دوامهم وإجازات العطل ، خاصة إذا كان هناك قبول واستعداد لمنح وعطاء مقابل.
- تقلص المراقبة من إمكانية المحادثة والمناقشة ، والتي تعتبر شرطاً مسبقاً وضرورياً للإبداع الذي تعتمد عليه حياة واستمرارية المؤسسة.
- تسبب محاولات المراقبة الإنهاك واستنزاف الطاقات : إنها تستهلك طاقة أهم مظاهر القيادة.

# التأثير والإدراك العاطفي

**معرفة الآخرين ذكاء، ومعرفة نفسك حكمة حقيقية، السيطرة على الآخرين مقدرة، والسيطرة على النفس هي القوة الحقيقية.**

**(Leo Tze)**

تزايد الاهتمام مؤخراً بمعرفة ماهية سمات المديرين الاستثنائيين. ما الذي يميزهم عن الأناس العاديين؟ يبدو أن الإجابات هي أنهم لامعون (ولكن غالباً ليس أكثر من أقرانهم المعاصرين بكثير) إن ما لديهم هو الإدراك العاطفي EQ (Emotional Intelligence) EQ الذي يعرف بأنه إمكانية إدارة عواطف الإنسان ومشاعره بمهارة، وهذا من أهم العوامل في التأثير.

لقد أظهرت دراسة حديثة نفذت على شركة 3M - وهي من أهم الشركات المتماسكة والمثيرة للإعجاب في العالم - بأن مشاكل الأداء تعود بنسبة 10% من الحالات إلى خلل فني، و 90% من الحالات يسببها نقص "الإدراك العاطفي" الذي يتضمن إمكانية التأثير في الآخرين.

كما أظهرت الأبحاث على استخدام تقنية التغذية الاسترجاعية 360 درجة (360 degree feedback) في المؤسسات، بأنه في حالة المديرين الذين قيمهم زملاؤهم بشكل جيد، هناك ترابط متبادل بين تقييمهم وتقييم زملائهم لهم. بمعنى آخر، كانت لدى أفضل المديرين رؤية واضحة عن أنفسهم ورؤية واقعية عن كيفية تأثيرهم وجذبهم للآخرين. أما المديرون الأقل فعالية فهم الذين قيموا أنفسهم بشكل أعلى من تقييم زملائهم لهم.

يعني الإدراك العاطفي بأنك تعرف نفسك، وتدرك تماماً مواضع الضعف المثيرة للمشاعر لديك (أو الأشياء التي تجعلك تغضب بسرعة)، وعلى نفس القدر من الأهمية، تعرف كيف تتحكم بها.

وسوف تعلم، بأن بعض الأوضاع وبعض الأشخاص سيثيرون فيك الأفضل أو الأسوأ. وإذا كان لديك إدراك عاطفي، فإنك ستتمكن من التعرف على نمط شخصيتك وستكون قادراً على التحكم باستجاباتك على مختلف هذه الأوضاع.

## معرفة الآخرين

أجريت في مختبرات بيل (Bell Laboratories) في Princeton دراسة حول ما يجعل الموظفين التنفيذيين أكثر ظهوراً وانطلاقاً. وقد وجد بأن هؤلاء هم الذين يملكون معدل إدراك عاطفي (EQ) مرتفعاً، ولديهم إمكانيات القيام بما يلي:

- إقامة وبناء علاقة.
- التشبيك بفعالية.
- العمل بفعالية كعضو في فريق عمل.
- الوصول إلى إجماع أو اتفاق جماعي في الرأي.
- رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين.
- يبدون مقنعين.
- التعامل مع الخلافات والنزاعات.

وترتبط جميع هذه الصفات النوعية بالمقدرة على التعرف على عواطف ومشاعر الآخرين ومن ثم التمكن من إدارتها. إن الشخص الذي لا يملك إدراكاً عاطفياً (EQ) لا يمكنه أن يلاحظ بأن أحد عناصر فريق العمل يغلي مهتاجاً ومغتاظاً من موقف معين. أما الشخص الذي يتمتع بالإدراك العاطفي، فإنه يدرك ذلك مباشرة ويستطيع تقديم استجابة مناسبة للموقف.

إن الدرس الذي قدمه هذا البحث هو أنه لا يكفي أن نكون جيدين على مستوى تنفيذ المهام في العمل، ويجب أن نكون قادرين على العمل بشكل جيد مع الآخرين، وهذا يعني بأن عليك أن تعرف كيف تستطيع التأثير فيهم.

# 2
# ما هو التأثير؟
# تركيز التأثير في المكان المناسب

- مشكلة النصيحة
- رافعات الشد والدفع
- دوائر التأثير والاهتمام

# ما هو التأثير؟

## يعني التأثير الناجح

الحصول على نتائج ترضي الاحتياجات الشرعية والحقيقية للطرفين. وكلمة الشرعية مهمة جداً. فعندما يطلب إرهابي مسلح احتجز ركاب طائرة مخطوفة أن تزود الطائرة بالوقود للإقلاع إلى مطار آخر، فإن طلبه أو حاجته غير شرعية.

أما إذا طلب أحد عناصر فريق العمل الموافقة على منحه إجازة في شهر آب لقضاء العطلة مع أولاده فإن حاجته شرعية. كما أنه من الشرعي التفكير بأن مغادرة جميع عناصر فريق العمل في نفس الوقت، مع وجود طلب مستمر على خدمات الفريق هو أمر غير مستحسن.

## تحقيق نتائج راسخة

إن التأثير الذي يؤدي إلى الحصول على نتائج جيدة ولكن مؤقتة، أي لا تستمر مع الزمن، ليس تأثيراً فعالاً. على سبيل المثال، إذا اتفقت مع أحد عناصر فريق العمل على إعادة القيام بجزء معين من العمل، ثم نكث بوعده ولم ينجز المطلوب، فإنك أخفقت في التأثير عليه.

## تحسين، أو على الأقل عدم الإساءة إلى العلاقة بين الأشخاص المعنيين

غالباً ما يخفق أسلوب التأثير القائم على الإرغام، فقد يظهر بأن الأشخاص متفقون، وقد يظهرون مسايرين، ولكن مع الزمن، تبدأ التصدعات بالظهور. فالرئيس أو المدير الذي يرغم فريق عمل ما على تنفيذ أوامره وطلباته قد ينجح على المدى القصير جداً، ولكن على المدى الطويل، سيكون للعاملين الكلمة الفصل أو الكلمة الأخيرة عن طريق التخلي عن العمل، أو التذمر أو إلحاق الأضرار بطريقة ما. عندما يرغم أحد الأطراف على القيام بشيء ما، تنهار علاقة الثقة ويصبح من الصعب جداً إعادة بنائها.

**إن التأثير ليس:**

- **إرغام الآخرين على قبول وجهة نظرك.**
- **الاستمرار بالضغط حتى يقبلون.**
- **مساومة ومقايضة.**
- **قبول وجهة نظر شخص آخر حتى عندما تعتقد بأنها خاطئة أو منافية للعرف والأخلاق.**
- **مجادلة ومماحكة.**

## إسداء النصيحة

من السهل جداً الخلط بين التأثير وإسداء النصائح. نقدم لك فيما يلي بعض الأوضاع التي تحتاج فيها إلى التأثير:

- يفاتحك أحد عناصر فريقك حول مشروع يعمل فيه الآن، وهو يعرف بأن لديك خبرة وافية في موضوع المشروع، ويسألك ماذا ستفعل؟
- تعلم بأن أحد أصدقائك يمر بصعوبات كبيرة نتيجة تناوله المشروبات الروحية، فهو يذهب إلى الحانة عند كل غداء، ثم يعود إليها بعد الانصراف من العمل. يبدأ الناس بالحديث عن رائحة الخمر المحيطة به دائماً، ماذا ستفعل؟

## إن الإجابات السهلة هي:

- إعلام الموظف الشاب في فريقك بالطريقة التي عالجت بها المسألة، لأنه طلب منك فعلياً تزويده بخبرتك.
- أن تأخذ زميلك جانباً وتعلمه بأن المشروبات الروحية تؤذي صحته وتسيء إلى سمعته. وأن عليه أن يتحكم بالمقادير التي يتناولها، وإن لم يتمكن، فإن عليه البحث للحصول على بعض المساعدة المهنية.

## النتائج المتوقعة

دعنا ننظر بدقة أكثر إلى ما يمكن أن يحدث إذا أعطيت الإجابات المذكورة أعلاه:

- مع عنصر فريق العمل، لاحظ أنه حصل على الإجابة، وتبدو المشكلة وكأنها قد حلّت. ولكن على المدى الطويل، سيبدو هذا الشخص وكأنه لم يقم بأي جهد شخصي لمعالجة الموضوع، وستقوى في ذهنه فكرة أنك الرجل صاحب الفضل والإجابات. لقد تم بتر إمكانيته الخاصة بالتطور والمبادرة.
- أما مع زميلك، فمن غير المرجح أن لا يكون على علم مسبق بمشاكله الناجمة عن تناول الخمرة. ومن المحتمل أن يكون مشغولاً بهذه المشاكل وبأسبابها. إن إسداء النصيحة له قد يؤدي إلى استمراره بتناول الخمرة في حانات أقل ظهوراً للعوام، بدلاً من محاولته التحكم بالمقادير التي يتناولها وتخفيفها.

## عدم فائدة النصيحة

وهكذا يمكننا القول بأن تدخلك في الحالتين السابقتين لن يكون مثمراً ولن تستفيد من فرص التأثير. قد تشعر نفسك بالرضى، ولكن القضايا المعالجة ستظهر وكأن أحداً ما لم يمسها.

فكر قليلاً بشيء ما تقوم به بنفسك وتدرك أنه تصرف غير عاقل كالتدخين مثلاً. ثم تخيل صديقاً يبدأ بإسداء النصيحة المعروفة حول هذا الموضوع. قد يقول لك مثلاً بأن كل سيجارة تدخنها تقصّر من حياتك خمس دقائق، وأن المدخنين أكثر عرضة للاضطرابات القلبية والوعائية ولظهور سرطانات متنوعة، وأن التدخين ظاهرة منافية لقيم المجتمع العامة.

كيف ستشعر عندما تسدى إليك هذه النصيحة؟ هل كان لنصائح من هذا النوع أي أثر فعلي في تغيير سلوكك؟ إن الإجابة الأكثر احتمالاً هي "لا".

**نقوم جميعاً بأشياء غير حكيمة:**

- **قيادة السيارة بسرعة عالية.**
- **تناول مأكولات عالية الدسم وقليلة الألياف.**
- **المحافظة على جسم بدين جداً، أو نحيل جداً.**
- **شرب الكثير من الكحول.**
- **العمل بشكل زائد وقاسٍ.**

**كيف تشعر عندما تسدى إليك نصيحة على أي من هذه المواضيع، ستأخذ على الأرجح موقفاً دفاعياً، وتغضب، حتى أنك تقرر أن تقاوم بشكل واضح.**

# ما هو التأثير؟

**الاستجابات المحتملة على النصيحة:**

لا تأخذ النصيحة مفعولها مثل التأثير للأسباب التالية:

- إنها توحي بأن من يعطيها حكيماً وحساساً، في حين يعيش من يتلقاها حالة يأس وحزن، ولا يستطيع توجيه حياته بنفسه.
- تتركز طاقة المتلقي على مقاومة ورفض النصيحة بدلاً من معالجة القضية نفسها. وهذا ما يقود بشكل محتوم إلى لعبة "لماذا لم...."، "نعم، لكن...." التالية:

لماذا لا تقوم بمزيد من التمارين الرياضية؟ إنها ستساعدك حقاً على التخلص من الضغط والإجهاد النفسي.

فعلاً، إني أوافقك على أنها فكرة جيدة، لكن من أين لي الوقت للقيام بذلك؟

ولكن لماذا لا تختصر قليلاً من ساعات عملك الطويلة؟

أود ذلك، لكن مدير المؤسسة لن يكون راضٍ عن ساعات عمل أقل مما أنجزه حالياً.

وهكذا وهكذا.

- يؤدي إسداء النصيحة إلى تثبيط همة الناس وإعاقتهم في أخذ مسؤولياتهم، فإذا قبلوا النصيحة، تبقى فكرتك وليست فكرتهم، ويغدون كأنهم يتبعون ما تقول.
- لا تقدم النصيحة شيئاً على مستوى تطوير مرونة وسهولة تكيف الأشخاص وسعة حيلتهم. فإذا أخذوا بنصيحتك وتبين بأنها غير صحيحة، فإن الأمر يغدو خطأك ومسؤوليتك.

## الدخول إلى جوهر القضية

إذا كنت تقدم نصيحة لشخص آخر، فمن غير المرجح أنك تقوم بإعلامه بأشياء لا يعرفها نفسه مسبقاً. على سبيل المثال، تتوفر في حياتنا اليومية نصائح كثيرة حول الصحة وأساليب الحياة. ونستطيع أن ندرك بسهولة كبيرة بأن أسباب ممارسة الناس للتدخين أو لشرب الخمر بشكل غير عقلاني لا يرتبط على الإطلاق بعدم توفر المعلومات حول الموضوع.

لذلك عندما تقوم بإسداء نصيحة لشخص آخر، فمن المرجح أن السبب هو الرغبة في تجنب الخوض مباشرة في صلب القضية. كما أن ذلك يجعلنا نشعر بالحكمة وبتقديم المساعدة، في حين يمكن أن لا نملك أياً من هاتين الصفتين. إن الرغبة في تقديم النصح يمكن أن تعود لأسباب جيدة أو لأسباب سيئة. السبب الإيجابي هو رغبتنا في أن نكون عوناً للشخص الآخر، أما في الحالة الأقل نبلاً فإن السبب يمكن أن يكون رغبتنا في التحكم بالشخص الآخر عبر آلية إسداء النصح.

## أشراك أخرى

الأول فيها هو نزعتنا وميلنا لقراءة سيرتنا الذاتية في الوضع الذي يقوم بوصفه الآخرون، انظر إلى الوضع الذي تفرزه المحادثة التالية:

*"هل تستطيع أن تقدم لي بعض النصح حول كيفية تعاملي مع رئيسي؟"*

*"بالطبع، أتذكر أنه عندما كنت أعمل لدى رئيس صعب، كنت...."*

المشكلة هنا هي أنك لن تتمكن أبداً من معرفه كنه وشخصية الشخص الآخر. إن أجوبتك تخصك وحدك. الحقيقة هي أنك لن تتمكن من أن تكون الشخص الآخر، وفي النهاية لن تعرف مطلقاً ماذا يمكن أن يكون الآخرون.

وعندما تجد نفسك مضطراً أو راغباً في إسداء نصيحة، اتبع بدلاً من ذلك تقنيات التأثير الحقيقية المشروحة في الجزء المتبقي من هذا الكتاب. إن بعض الحلول القوية والبديلة للنصيحة هي الاستماع، التلخيص، وطرح بعض الأسئلة الحاذقة والبارعة. وستجد في الصفحة (67) بعض الأسئلة المفيدة والتي يمكنك طرحها عندما يطلب منك الآخرون نصيحة.

## رافعات الدفع والشد: المهارات الجوهرية

يتضمن التأثير ست مهارات جوهرية مشروحة بشكل مفصل في هذا الكتاب. تصنف هذه المهارات ضمن فئتين، تسميان أحياناً "رافعات التأثير". المهارات الثلاث الأولى هي مهارات الشد أو الجذب، المرتبطة بالوصول إلى حقيقة ما يريده الآخرون، وحقيقة ما يفكرون به. ومهارات الشد هي: إنشاء علاقات، الاستماع والإصغاء الحقيقي والموثوق، وطرح الأسئلة البارعة.

أما المجموعة الثانية من المهارات فهي الخاصة "برافعات الدفع"، وهي التي تسمح بالوصول إلى أن ما تفكر به سوف يحدث. وهذه المهارات هي: طلب ما تريده، قول كلمة "لا" عندما يكون ذلك مناسباً، وإعطاء ملاحظات.

إن الكثير من الناس أفضل حالاً في الدفع من الشد. وما يمكن أن يحدث عندما يلتقي شخصان جيدان في الدفع، ويقومان بعرض وجهات نظر متكافئة بالحماس والعنف، فإنهما يدخلان بسرعة في سلوك هدّام متبادل.

لنأخذ لقاءً تقليدياً يشرح هذه الحالة. يعرض جيمس أفكاراً تقدمية ومتطرفة من أجل حملة إعلانات، على زميلته في نفس الفريق تارا. لقد تم تكليفهما بالعمل سوية لتحضير مقترح لزبون. يعتقد جيمس بقوة بأن التلفاز لن يكون وسطاً إعلامياً مفيداً لترويج المنتج الذي طُلب من الشركة الترويج له، لأن قلة قليلة ممن وجه إليهم المنتج تراقب التلفاز. ويشير جيمس أيضاً إلى أن التلفاز أكثر كلفة من ملصقات إعلانية هادفة يعتقد بأنها ستكون أكثر فعالية. أما تارا فتشعر بأن حملة الملصقات الإعلانية ستكون مثل طلقة طائشة، كما أنها ستكون أقل فعالية من التلفاز. من ناحية ثانية، تشعر تارا بالسعادة والارتياح في العمل مع التلفاز أكثر من الملصقات الإعلانية.



## لم ينجز أي تأثير

يأخذ اللقاء الشكل التالي :

جيمس : "أريد أن أقوم بالحملة على طريقتي".

تارا : "أنت على خطأ دعني أقوم بها على طريقتي".

وتمضي حوالي الساعة من النقاش المزاجي المتصاعد بشكل سيئ.

ويهز كل منهما رأسه للآخر قائلاً "لقد سمعت ما قلته"، ثم يتابع بعبارة أخرى مثل "لكنني أعتقد بأن طريقتي أفضل". خلال هذه المحادثة طبعاً لم يؤثر أي منهما على الآخر بأي شكل من الأشكال، ومن المحتمل أن تغدو علاقة العمل بينهما متوترة ومشحونة لبعض الوقت. لقد غدا النقاش صراعاً على السيطرة والتحكم، وانغلق كل منهما على وجهة نظره بشكل أعمق مما كان عليه الوضع في مستهل اللقاء. وعلاوة على ذلك يظن كل منهما أن الآخر عنيد، متعجرف ومخطئ. لم يستمع أي منهما للآخر، وبدأ الحماس يولد ببساطة معارضة أشد وأقسى.

**تقدم لنا فنون القتال في بلدان الشرق الأقصى الكثير في هذا المجال. ففي فنون القتال تستخدم قوة الخصم لإخلال التوازن والمفاجأة. وتستند الفلسفة الأساسية على أنك إذا قمت بالدفع بشكل مباشر، فإنك تولد ببساطة قوة مضادة لك. وقد وضحت هذا الأمر الترجمة الرائعة التي قام بها جون هايدر John Heider لكتاب Tao of Leadership الذي كتب منذ آلاف السنين في الصين:**

- **إذا أراد عضو في المجموعة أن يقاتلك أو ينازلك، اتبع معه أسلوب قائد حرب العصابات، لا تبحث أبداً عن المعركة. وإذا فرضت عليك، تنازل عنها، وتراجع إلى الوراء، إن التراجع خطوة إلى الوراء أفضل بكثير من أن تغامر بنفسك.**
- **تقدم فقط عندما لا تواجه مقاومة، وإذا أحرزت نقطة، فلا تتمسك بها، وإذا ربحت كن كريماً ورؤوفاً. إن أعلى فنون القتال هي أرقاها. إنها تمنح فرصة إيقاع المهاجم وإسقاطه.**

## ضرب التوازن

إن الموازنة بين الشد والدفع يقود إلى حل أكثر إبداعية، كما أنه يحافظ مع الزمن على اتفاقات غير مؤذية وضارة.

هناك إمكانية لنوع مختلف من الحوار والمحادثة. في المثال المعاكس، تحاول تارا أولاً أن تصل إلى ما يفكر به جيمس فعلياً. لماذا يشعر بأن التلفاز غير مجد؟ يتوجب على تارا عند هذه النقطة أن تستمع بقوة، والمفارقة الأكبر هنا هي أنها ستكون أكثر قدرة على التأثير لأنها ستتعلم الكثير حول الطريقة التي يفكر بها جيمس. ثم عليها تلخيص وجهات نظره للتأكد من أنها فهمتها بشكل فعلي، تقوم بعد ذلك بعرض وجهات نظرها بشكل جازم. ثم عليها الانتظار قليلاً لكي تتحقق من تأثير وجهات نظرها عليه. هنا أيضاً تظهر مفارقة جديدة، إذ أنها تظهر وكأنها تشجع عدم موافقته، لكنها في الواقع تصل إلى جعله يصغي لها، لسبب بسيط وهو أنها كانت تستمع وتصغي إليه جيداً.

إذا لم يصلا إلى اتفاق واستمر خلافهما، عليها الانتباه جيداً إلى ذلك، ولكن عليها أيضاً أن تحاول إيجاد نقاط الاتفاق بينهما. وعبر المحادثة يجب أن تكون يقظة إلى ردود أفعالها وردود أفعال جيمس أيضاً. وأن تعطي انتباهاً كثيراً إلى العنصر العاطفي - وليس العقلاني - من المناقشة.

إن العقلانية لا تمس العمق وتبقى سطحية، ولكي تؤثر على الأشخاص علينا أن نكون حذرين ومنتبهين إلى النقاط المثيرة لمشاعرنا ومشاعر الآخرين أيضاً.

تعتبر هذه المهارات عالية المستوى، خاصة عندما نناقش شيئاً يهمنا بشكل فعلي. وسوف نكرس مزيداً من الوقت لتفصيل وشرح هذه المهارات لاحقاً في هذا الكتاب.

# تركيز التأثير في المكان المناسب




تحتاج تقنيات التأثير إلى تمييز في الاستخدام، فليس هناك من ضرورة لاستخدامها عندما لا يمكن أن تؤدي إلى أية نتيجة. لقد وضع الكاتب الأمريكي والمعلم الروحي في الإدارة ستيفان كوفي Stephan Covey تمييزاً مفيداً بين دائرة التأثير ودائرة الاهتمام. (انظر الشكل).

## الدائرتان

توضع في دائرة الاهتمام جميع الأشياء التي تقلقنا، والتي ليس لنا أية سيطرة عليها، مثل احتمال حرب نووية، تغيرات الطقس، فقر العالم الثالث وما شابه ذلك.

أما دائرة التأثير فتتضمن جميع الأشياء التي نستطيع تغييرها وبشكل أساسي سلوكنا الشخصي. يبدو أنه من السهل جداً تركيز الجهد على دائرة الاهتمام. ونلاحظ أحياناً أن كثيراً من الناس يشغلون طاقاتهم في التذمر غير المفيد حول أخطاء الآخرين. "لقد حطمت الحكومة فرصنا في المنافسة الخارجية"، "لقد جعل رئيسي حياتي لا تطاق"، "إن أي تراجع آخر لن يسمح لنا بكسب حياتنا بشكل لائق".

## وينجم عن نزعة أو شعور الضحية هذا عدة نتائج:

- الشعور بالعجز.
- نمو أو نشوء ضعف في تقدير الذات.
- عجز في التحكم والقيادة.
- يصبح هدفاً للمتنمرين (الذين يستقوون على من هم أهم منهم).

قد يبدو الأمر صعباً للغاية، ولكن المناطق الوحيدة التي نستطيع التأكد من تغييرها والتحكم بها هي المناطق الموجودة ضمن دائرة التأثير الشخصية، بمعنى آخر سلوكك الشخصي. إن الأشخاص الآخرين مسؤولون عن سلوكهم وليس أنت، أما أنت فمسؤول عن سلوكك فقط، ولن تتمكن من جعل الآخرين مسؤولين عنك.

## لغة تضليل

إذا كنت تميل للتركيز كثيراً على دائرة الاهتمام لديك، راقب العبارات التالية باهتمام:

- لو قاموا فقط (بشيء ما يجعل حياتي أفضل).
- لو كان لدي فقط ... (الوقت/الأموال/الموارد)، لكان كل شيء على ما يرام.
- لو لم يقم شريكي بكذا أو كذا (لكانت علاقتنا أسهل وأفضل).

تستطيع التأثير على سلوك الآخرين عن طريق تغيير سلوكك، ولكن إذا عرضت وقمت بالترتيب لتغيير سلوكهم، فإن الفشل ينتظرك. إن الزبون الذي راجع المستشار وقال له: "لا أستطيع أن أفهم لماذا لا يصغي فريق العمل لي" وقع حكماً في هذا الفخ. ولدى إجابة المستشار "أتعني أن كل شيء سيكون على ما يرام إذا أصغوا إليك فقط"، أدرك الزبون مع ابتسامته العريضة بأن القضية كانت بمتناول يده، وليست ما يجب أن يقوم به الآخرون.

هناك مبدأ أساسي ومفيد يقول: إذا كان ما تقوم به لا يسير بشكل جيد مع شخص آخر، غير ما تقوم به ولا تحاول تغيير الشخص الآخر.

## توسيع دائرة التأثير

دائرة الاهتمام

دائرة التأثير

إذا وجهت طاقتك بشكل مثمر أكثر، فإن الحجم النسبي لدائرة التأثير يزداد، وينقص حجم دائرة الاهتمام كما تلاحظ في الشكل التالي:

وفي نهاية الأمر، تصبح دائرة الاهتمام محدودة ثم تبدأ بالتلاشي.

إن الطريقة للقيام بذلك هي بزيادة مهارتك في استخدام تقنيات التأثير، ونذكر ثانية، بضرورة التركيز على ما تستطيع تغييره في سلوكك الشخصي بدلاً من الشعور بأنك ضحية لما يقوم به الآخرون.

نقدم لك الآن بعض الطرق لإعادة تأطير لغتك بحيث تتجنب التركيز على دائرة الاهتمام لديك:

| بدلاً من القول: | حاول أن تقول: |
|---|---|
| ■ لو أراد شريكي فقط القيام بـ... | ■ أستطيع القيام بكذا وكذا لتغيير ما أقوم به. |
| ■ لو كان لدي فقط مزيداً من الوقت... | ■ أستطيع إدارة وقتي بشكل مختلف. |
| ■ الحياة في المؤسسة مرعبة ولا تطاق، لو قاموا فقط بـ ... | ■ الحياة مرعبة حقاً هنا. أستطيع أن أحسنها لنفسي عن طريق ... |
| ■ ستخضع في هذه المؤسسة إلى تمييز واضح إذا كانت امرأة. | ■ أستطيع أن أجد عملاً في مكان لا يشكل جنس العامل فيه قضية هامة. |

# 3

# التقييم الذاتي
# تفسير النتائج

- أساليب التأثير الخمسة
- مساوئ كل أسلوب
- الإدراك الذاتي

# ما هو أسلوبك النموذجي في التاثير

عندما نحتاج إلى التأثير على شخص آخر، فإن معظمنا يميل لاعتماد أسلوب مفضل. وإذا أردنا استعارة مصطلح من مصطلحات الحاسب لقلنا بأن لكل منا أسلوبه الافتراضي، وهو الأسلوب الذي نلجأ إليه في غالب الأحيان. بالطبع، عندما تقتضي الحاجة، نستطيع استخدام أساليب أخرى، لكننا قد لا نلجأ إلى استخدامها كثيراً أو بالتكرار الذي تقتضيه الحاجة الفعلية. في الحقيقة إننا نعود غالباً إلى أسلوبنا المفضل وخاصة عندما نكون تحت الضغط ويبدو أن ذلك غير مستحسن.

يحتاج كل شخص إلى وجود عدة أساليب، وإمكانية استخدامها بمرونة. وإذا كنت تستخدم دائماً أسلوباً واحداً، فإنك على الأرجح ستبدي نفس الاستجابة بالنسبة للآخرين بغض النظر عن الوضع الذي أنت فيه. إن مهارة التأثير تتطلب القدرة على التمكن من استخدام عدة أساليب مختلفة وبأكثر سلاسة ممكنة.

حاول ملء الاستبيان التالي. علّم بالإشارة ✓ على كل حالة أو وصف يوافق وصف سلوكك أو رأيك. لا تفكر طويلاً بأي سؤال، أعط الإجابة التي تفرضها طبيعتك بل لنقل غريزتك. فليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.

علم الإجابة التي تظن أنها تصف حالتك. واترك المربع فارغاً عندما تجد أن الحالة التي يعرضها لا توافقك.

## الأسلوب (أ)

| عندما أحاول التأثير على أحد ما، فإنني: | ✓ نعم، هذه الحالة تصف سلوكي |
|---|---|
| أستمتع بالمناقشة، لأنها مثيرة | |
| أطرح وجهة نظري بقوة عبر الحديث | |
| آخذ القيادة في المجموعة | |
| أحب أن أكون صاحب الكلمة الأخيرة والحاسمة | |
| أشعر بأنني مدفوع كثيراً بالحاجة لتحقيق أهدافي | |
| أتحدث بصوت عال عندما أعتقد أنني على صواب | |
| أنزعج من الآخرين الذين لا يدافعون عن أنفسهم | |
| قد أزعج الآخرين لأنني أبدو ميالاً للسيطرة | |

| وقد يصفني الآخرون بأنني: | | | |
|---|---|---|---|
| فعال | | واثق من نفسي | |
| مثير للغضب | | قاس، لا يرحم | |
| بيّن وواضح | | مصمم وعاقد العزم | |
| نافذ الصبر | | صلب، لا ينثني | |

# الأسلوب (ب)

| عندما أحاول التأثير على أحد ما، فإنني: | ✓ نعم، هذه الحالة تصف سلوكي |
|---|---|
| استكشف وأتحرى النزاعات لتهدئتها | |
| ألاطف الآخرين وأتملق لهم لعرض وجهات نظرهم قبل عرض وجهة نظري | |
| أقيم علاقة مع الشخص الآخر | |
| أشعر أنني مدفوع بقوة بالحاجة لتقاسم السلطة | |
| أقضي الوقت اللازم الذي يتطلبه إجراء ما | |
| أظهر وكأني ميسر ومسهل للأمور | |
| أشعر بالضيق والانزعاج من الأشخاص الذين يرفضون العمل على قدم المساواة | |
| قد أزعج الآخرين بمناقشتي الكثيرة لموضوع التأثير | |

| وقد يصفني الآخرون بأنني: | | | |
|---|---|---|---|
| صبور | | ثابت ومستقر | |
| طويل النفس | | مفرط في الجدية | |
| هادئ | | مستعد للتعلم | |
| عديم العاطفة – فاقد الحس | | أخاف من الفشل | |

# ما هو أسلوبك النموذجي في التأثير

## الأسلوب (ج)

| عندما أحاول التأثير على أحد ما، فإنني: | ✓ نعم، هذه الحالة تصف سلوكي |
|---|---|
| أضع حاجات الآخرين في المقام الأول | |
| أيسر الأمور للآخرين بحيث أنال ثقتهم | |
| أسمح لنفسي بالتأثر من الشخص الآخر | |
| لدي مهارة في الإصغاء | |
| أشعر أنني مدفوع بقوة بالحاجة إلى إقامة جو من الانسجام | |
| أظهر وكأنني الخبير في المجموعة | |
| يزعجني الأشخاص العدوانيون | |
| قد أزعج الآخرين برفضي عدم قول ما أريد | |

| وقد يصفني الآخرون بأنني: | | | |
|---|---|---|---|
| متعاون | | متواضع | |
| سلبي | | أخاف من السلطة | |
| مرن | | إيثاري وغير أناني | |
| حذر | | أفتقد السلطة | |

# الأسلوب (د)

| عندما أحاول التأثير على أحد ما، فإنني: | ✓ نعم، هذه الحالة تصف سلوكي |
|---|---|
| أهتم بالنتائج العملية | |
| أبحث عن حلول التسوية أعطي شيئاً وآخذ شيئاً | |
| أعيش من أجل اللحظة، أما غداً فيوم آخر | |
| أتحدث بدون حرج | |
| أشعر باندفاع شديد إلى الحاجة لإيجاد حلول فورية | |
| أظهر وكأني حلال المشاكل | |
| يزعجني الأشخاص الذين يتوقفون عند البروتوكولات والقواعد | |
| قد أزعج الآخرين عندما أتراجع بسرعة كبيرة | |

| وقد يصفني الآخرون بأنني: | | | |
|---|---|---|---|
| واقعي | | أركز على القضايا القصيرة الأمد | |
| ساخر | | تكتيكي أكثر من استراتيجي | |
| جذاب وفاتن | | متفائل | |
| تافه وطائش | | بسيط وساذج | |

# ما هو أسلوبك النموذجي في التأثير

## الأسلوب (هـ)

| عندما أحاول التأثير على أحد ما، فإنني: | ✓ نعم، هذه الحالة تصف سلوكي |
|---|---|
| أطرح الأسئلة الصعبة حول الأشياء التي قد تسير بشكل خاطئ | |
| أفضل إبقاء القرارات ذات الصعوبة الحقيقية للآخرين | |
| أظهر وكأنني ضحية المضايقات | |
| أتجنب دخول المنافسة | |
| أقترح الحصول على معلومات وفيرة قبل اتخاذ القرار | |
| أشعر برغبة شديدة لتجنب أن أكون الهدف الذي يصب عليه الآخرون جام غضبهم | |
| أظهر وكأنني الشخص الذي يبحث عن الأسباب الضمنية والأساسية | |
| يزعجني الآخرون الذين يولدون مشاكل مقصودة في العلاقات | |

| وقد يصفني الآخرون بأنني: | | | |
|---|---|---|---|
| شكوكي | | بصير وفطن | |
| خائف | | مريب ومشبوه | |
| حذر ومحترس | | مكبوح، مكبوت | |
| مماطل ومستوف | | غير وائق من نفسه | |

## جمع النقاط

هناك 16 نقطة ممكنة لكل أسلوب، نقطة لكل علامة وضعت مقابل الأسئلة الستة عشر المختلفة. قم الآن بإضافة العلامات التي حصلت عليها في الأساليب الخمسة للحصول على مجاميع النقاط وضعها في الجدول التالي :

| أ | ب | ج | د | هـ |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

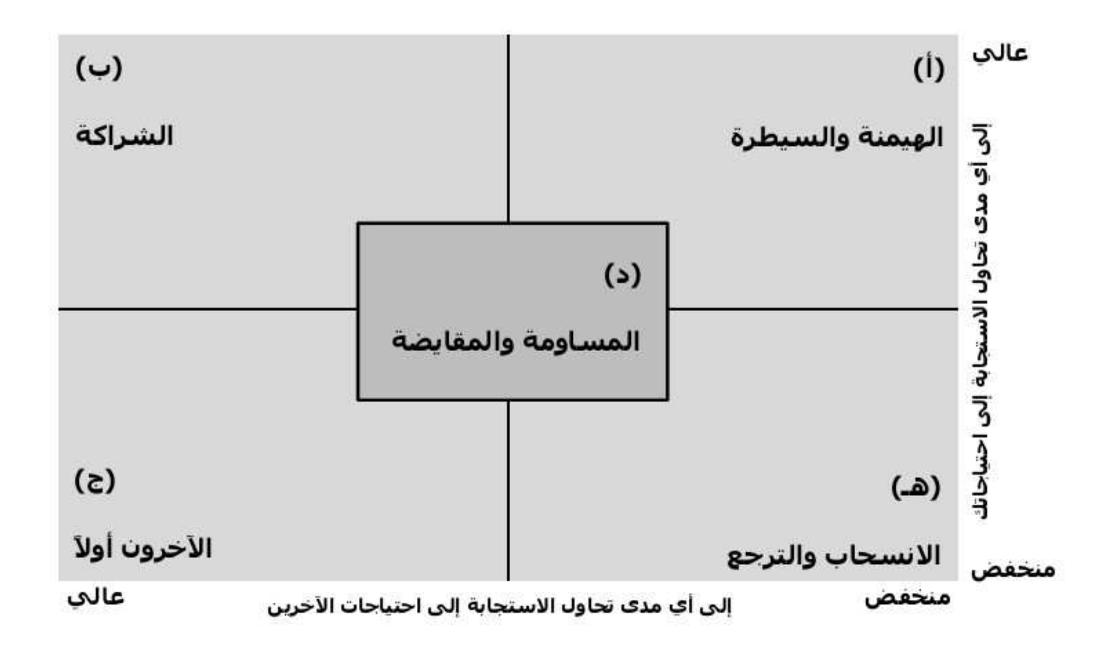
# ما هو أسلوبك النموذجي في التأثير

يقوم هذا الاستبيان على الفكرة الأساسية التالية :

عندما ترغب بالتأثير على شخص ما ، فإن هناك فعل قوتين :

- **إلى أي مدى تحاول الاستجابة إلى احتياجاتك الشخصية.**
- **إلى أي مدى تحاول الاستجابة إلى احتياجات الآخرين.**

## وهنا ينشأ لدينا خمسة أساليب أساسية من التأثير:



## تفسير الامتحان

إن أسلوبك المفضل والأسلوب الذي تعتمد عليه بشكل أساسي هو الذي حصلت فيه على معظم العلامات.

أما أسلوبك الاحتياطي، فهو الذي حصلت فيه على ثاني أعلى قيم من العلامات.

وإذا كان لديك نفس عدد العلامات تقريباً في جميع الأساليب، فمن المرجح أنك تستطيع استخدامها جميعاً بشكل متكافئ وبطلاقة تامة. من ناحية أخرى، قد تعطي الآخرين انطباعاً مشوشاً عنك، وبالتالي فإنهم غير متأكدين من مواقفهم تجاهك. أما أسلوبك الأقل استخداماً، فهو الذي حصلت فيه على أقل عدد من العلامات.

لكل أسلوب من الأساليب الخمسة مزاياه ومساوئه، لهذا تحتاج إلى التمكن من اتباع جميع هذه الأساليب لكي تكون ذا تأثير فعال. ولكن من المرجح أن يكون لديك ميل لاستخدام أسلوب أو أسلوبين بسلاسة أكثر من بقية الأساليب.

# ماذا تعني الأساليب

## الأسلوب "أ": الهيمنة أو السيطرة

عندما تعتمد هذا الأسلوب، فإنك تضع احتياجاتك أولاً وتبدي اهتماماً أقل باحتياجات الآخرين. وهو مفيد عندما يستدعي الوضع وجود قيادة مطلقة وتامة.

وهو يعني التحدث بقوة في قضية تعتقد فيها وتؤمن بها إيماناً شديداً، أو عندما يكون من المهم إعلام الآخرين بما تريد. وهو أيضاً الأسلوب الذي يفضل اللجوء إليه عندما لا يكون هناك وقت للتردد. على سبيل المثال، إذا كان المكتب الذي تعمل به مطالباً بعمل مستعجل وهام، وأمر قائد العمل العاملين بالإقلاع، فإنه لا يوجد مجال للتفاوض والمناقشة.

وبشكل عام، يعتقد صاحب هذا الأسلوب بأنه أهم بكثير أن يكون على حق من أن يكون محبوباً، وأنه من السهل نسبياً أخذ قرارات غير محبذة لدى الآخرين.

ويفضل معظم رجال الأعمال هذا الأسلوب، كما يعتقد المديرون التقليديون بأن الناس بحاجة لأن يطلب منهم لأنهم لا يريدون أخذ المسؤولية بأنفسهم.

### الجوانب السلبية للأسلوب "أ"

- يمكن أن يولد خوفاً لدى العاملين، والخوف هو أحد الحواجز الأساسية أمام الإنتاجية في العمل.
- يمكن أن يؤدي إلى مقاومة، ذات مظاهر متعددة قد تمتد من العصيان التام إلى أشكال هدامة أكثر براعة كالتغيب مثلاً. وجميع هذه المظاهر تستهلك الكثير من طاقة المؤسسة.

لذا إذا كان هذا الأسلوب هو المسيطر لديك فقد تجد:

- بأن الناس تتجنب محاولة التأثير عليك لأن ذلك مخيف أو يتطلب طاقة عالية جداً.

- تحرم نفسك من معرفة الملاحظات، أو من أي شكل من أشكال الأخبار السيئة، مما قد يؤدي إلى تشكل صورة غير دقيقة حول كيفية رؤية العاملين لك كمدير.
- يرى الآخرون أنك جيد وبارع تقنياً، لكنك لست بنفس مستوى البراعة على الجانب الإنساني.

**إذا كان هذا أسلوبك في التأثير، فإنك تحتاج إلى مراجعة بعض الفقرات بعناية كبيرة مثل رافعات الشد في الإصغاء، طرح الأسئلة وإنشاء العلاقات.**

## الأسلوب "ب" الشراكة

إذا كنت تعتمد هذا الأسلوب كطريقة غالبة في التأثير، فإنك من الذين يثمنون عالياً التعاون والتشارك، كما تعتقد أنه من الممكن إنجاز نتائج طيبة عندما تلتقي رغباتك مع رغبات الآخرين بشكل متكافئ. وستكون مستعداً لصرف الوقت في استكشاف وجهات نظر الآخرين حتى ولو تضمنت في ثناياها بعض الملاحظات السلبية تجاهك.

إنه الأسلوب الذي يستخدم عندما يكون مهماً جداً إنشاء علاقات صحيحة وطويلة الأمد، ويشعر من خلالها الطرفان بأنهما غير مستغلين. كما أنه الأسلوب المفضل اعتماده عندما تكون الأهداف الطويلة الأمد معرفة بشكل واضح، وتشكل نقطة حرجة لكلا الطرفين.

يبدو الأسلوب (ب)، الأسلوب الأمثل المرغوب، وتشير إليه معظم الكتب المنشورة في عالم الأعمال على أنه يؤدي إلى أفضل النتائج، لكن لاحظ بأن له مساوئه أيضاً.

# ماذا تعني الأساليب

## الجوانب السلبية للأسلوب "ب"

- يفترض بأن هناك متسع غير محدد من الوقت لممارسة التأثير والإقناع، مما قد لا يكون صحيحاً دائماً.
- يفترض أن الطرف الآخر ملتزم مثلك بالمحافظة على علاقة مشاركة متكافئة. لكن هذا الأمر لا يعكس الواقع الفعلي، وقد تجد أن خصومك متحجري القلوب يستغلون نواياك الطيبة بدون حساب.

لذا، إذا كان هذا الأسلوب هو المسيطر لديك فقد تجد:

- أنك تستهلك طاقة كبيرة في محاولة الظهور بمظهر تعاوني عن طريق البحث عن حصيلة من نمط رابح – رابح (أي يكسب من خلالها الطرفان)، في حين أن القضية المعالجة سطحية جداً، ولا تبرر الوقت والجهد المبذول والمخصص لها.
- يرى الآخرون بأنك تبحث بشكل دائم عن توزيع المخاطرة أو حتى أنك تتجنب بشكل دائم المسؤولية من خلال محاولتك بناء علاقة شراكة في جميع الأوضاع.
- أن الآخرين مستعدون للاستفادة من نواياك الطيبة.

**إذا كان هذا أسلوبك في التأثير، فإننا ننصحك بمراجعة عميقة للفقرات المتعلقة بطرح ما ترغب به، وبقول "لا" وإعطاء الملاحظات.**

## الأسلوب "ج": الآخرون أولاً

باعتماد هذا الأسلوب، فإنك تضع احتياجات الآخرين في مستوى عال، في حين تضع احتياجاتك في مستوى منخفض. وقد ترى بأن هذا الأسلوب يصف عادة علاقة ذات حصيلة من نمط خاسر - رابح، حيث أن الخاسر هو أنت، أما الآخرون فهم الطرف الرابح.

يعتبر هذا الأسلوب مفيداً عندما تحاول تنمية ثقة الآخرين.

على سبيل المثال، قد يمثل هذا الأسلوب تكتيكاً تعتمده عندما تحاول تطوير أحد عناصر فريق العمل من خلال التفويض. وقد يكون مناسباً أيضاً إظهار عدم الاكتراث بالمصالح الذاتية لقاء المحافظة على علاقة طويلة الأمد.

كما أنه أسلوب مفيد عندما لا يكون الموضوع المعالج ذا عمق وقيمة كبيرة، أو لا يكون ذا أهمية أساسية.

وبشكل عام، قد تعتقد بأنه من الأهم توليد بيئة تتميز بالانسجام والتناسق بين أعضاء فريق عملك، أكثر من أن تسير ببساطة في الطريق الذي تريده لأنك المدير، كما أن الآخرين سيرون فيك إنساناً مصغياً ومستمعاً لبقاً.

### الجوانب السلبية للأسلوب "ج"

- قد تجد أنه من الصعب جداً صياغة قرارات متينة لكنها ضرورية.
- إن وضع وجهات نظرك في مستو متأخر سيفقدك على الأرجح فرصة التأثير على الآخرين.

لذا، إذا كان هذا الأسلوب هو المسيطر لديك فقد تجد:

- بأن الآخرين يفترضون أنك ستذهب معهم بعيداً إلى حيث يريدون. وقد ينتهي بك الأمر إلى الاستياء الشديد لأن هناك من يستغل نواياك الطيبة وشعورك الودي نحو الآخرين.
- أنك مستبعد من الأعمال التي تحتاج إلى قيادة ديناميكية.

**إذا كان هذا أسلوبك في التأثير، عليك مراجعة الفقرات المتعلقة "برافعات الدفع"، مثل إعطاء ملاحظات، طلب ما تريده وقول كلمة لا، بشيء من العناية.**

# ماذا تعني الأساليب

## الأسلوب "د" المساومة أو المقايضة

إن السمة الإجمالية الغالبة لهذا الأسلوب هي التسوية والمقايضة التبادلية: أخذ وعطاء. إنك تمنح الآخرين أشياء وتتوقع أن يقوموا بشيء مماثل. وهو أسلوب مفيد عندما يعرف الطرفان بأن علاقتهما قصيرة الأمد وأنه لا يوجد رهان على المبادئ. ويمكن أن يكون مناسباً عندما لا تكون الأهداف واضحة، وأنها سوف تتبلور فقط بعد مرور زمن ما. لقد ميز هذا الأسلوب نموذج العلاقات الصناعية في السبعينات. حيث كانت للنقابات التجارية وللعمال قدرة متكافئة على المساومة ولم يتوصل أي منهما إلى تعريف قاعدة أو أرضية مشتركة.

نستطيع هنا رؤية قيمة خاصة لأسلوب المقايضة: فكلا الطرفين يستطيع التحدث عن النتائج وكأنها انتصارات عن طريق التأكيد على ما استطاع كسبه، والتقليل من شأن ما تنازل عنه.

إذا كان هذا الأسلوب هو أسلوبك الغالب فإنك حتماً تستمتع بقوة التأثير، ويتملكك شعور بالكبرياء والاعتزاز بالنفس لما تمتلكه من براعة وجاذبية وقدرة على التعامل مع الأزمات بشكل مناسب. إن هذا الأسلوب هو الأسلوب الطبيعي لخبراء فض النزاعات وحلها.

### الجوانب السلبية للأسلوب "د"

- تبدو أكثر ميولاً للحلول الوسط والتسويات، في الوقت الذي يكون فيه من الأفضل الالتزام بمبادئك، وتكريس وقت أكثر لآلية التأثير.
- قد تبحث عن الحلول الوسط في حين يكون من المناسب أكثر الموافقة على رأي الآخرين.

لذلك، إذا كان هذا الأسلوب هو المسيطر لديك، فإنه يمكن أن:

- يهزمك أصحاب المبادئ أو الملتزمين بها ويحبطون جميع مناوراتك.

- تقدم أشياء كثيرة فوراً وبدون مقابل.
- يرى الآخرون بأنك مستعد للتضحية بقيم عظيمة من أجل الحلول الواقعية.

**إذا كانت المساومة هي أسلوبك المفضل، فإنه عليك تعلم تقنيات الشد والرفع المشروحة في هذا الكتاب.**

## الأسلوب "هـ": الانسحاب والتراجع

يمكن أن يكون هذا الحل مفيداً عندما يكون هناك خطر في أخذ قرار سريع يمكن أن تكون له آثار ونتائج سلبية قاتلة على المدى البعيد. على سبيل المثال، عندما تكون هناك ثغرات كبيرة في المعلومات، فإنه من المفضل التراجع.

كما أنه يشكل طريقة حساسة يجب اعتمادها عندما تواجهك معارضة عارمة وساحقة، ويصبح من المفضل أن تحني رأسك قليلاً.

إذا كان التراجع هو أسلوبك الغالب، فإنك قد تتمتع بقدرة على إثارة الشكوك حول صحة الحلول المقترحة وقدرتها على الاستمرار، كما أنك قد تتمكن من رؤية المخاطر الحقيقية والتي قد يتجاهلها أي شخص آخر. إن هذا الأسلوب هو الطريقة الطبيعية للمؤثر الحذر والمحترس.

### الجوانب السلبية للأسلوب "هـ"

- إن أسلوبك المكبوت قد يعني بأن الآخرين ينسون ببساطة استشارتك في بعض القضايا.
- قد يفسر الآخرون اهتمامك بما يمكن أن يحدث بشكل غير مناسب أو خاطئ، بأنه قلة شجاعة.

# ماذا تعني الأساليب

لذا، إذا كان هذا الأسلوب هو أسلوبك الغالب، فإنه قد:

- تؤخذ القرارات الهامة والتي قد تخصك دون العودة إليك.
- ينتهي بك الأمر بالإحساس وكأنك متفرج (أي بدون أي مشاركات فعلية وفعالة)
- تجد بأن الموقف الثوري والمتمرد جذاب لأنه يبدو بأن الانتقاد أسهل من المشاركة.

**إذا كان التراجع هو أسلوبك المفضل، فإن عليك دراسة فقرات الشد والدفع في هذا الكتاب، لأن هذه التقنيات قد تفيد في إضافة الكثير إلى أساليب التأثير لديك.**

## إدراك ذاتي

إن الخطوة الأولى اللازمة من أجل فعالية أكبر هي الإدراك الذاتي. إنك تحتاج إلى تعيين نموذجك الشخصي أي السلوك الذي تعتمد عليه أو تستعمله بشكل زائد، والسلوك الذي تتجنبه والذي قد يبدو أحياناً مفيداً.

إن زيادة سعة أفقك، وتقليص أثر النماذج الأقل فائدة يحتاج إلى الكثير من الإدراك والتفاني والجهد العملي، وهذا ما سوف يركز عليه الجزء المتبقي من هذا الكتاب.

# 4

# مهارات الشد في التأثير

## إنشاء علاقات

## الإصغاء الحقيقي

## طرح الأسئلة

- تلخيص
- اختبار فرضياتك

# إقامة علاقة

إن المهارة الرئيسية والأكثر أهمية على الإطلاق هي إقامة العلاقة. كما أنها المهارة الأساسية لرافعات الشد. إذ أنه لا يمكن التأثير على شخص إذا لم نكن على علاقة به.

سنقدم هنا حالتين تبينان دور إقامة العلاقة في التأثير على الآخرين، وسنركز على فرق العمل بشكل رئيسي.

في الحالة الأولى، يطلب المهندس حسن المساعدة في إدارة فريقه، ويقول: لا أعرف لماذا تسير الأمور على نحو سيئ، فالناس يقولون لي بأنني مخيف ومرعب، علماً بأنني لا أقصد إطلاقاً إخافتهم أو إثارة كرههم، وأعتقد أنني في الحقيقة كالهر الودود. ولكنني أشعر أحياناً بأن الناس يشيحون بوجوههم عني بشكل متعمد لتجنب لقائي، ويخرجون من مكاتبهم إذا دخلت إليها. ماذا أستطيع أن أفعل؟

وبعد الحديث مع عناصر فريق عمل حسن، ظهرت مباشرة بعض الإجابات عن سؤاله الأول. لقد كان حسن رجلاً طويل القامة وعريض المنكبين بشكل متميز، كما أنه يتمتع بمقام عال جداً في المؤسسة. وكان حين يدخل المكاتب المفتوحة، يحب الاقتراب من أحد الناس ويستند إلى مكتبه خلال التحدث معه. كان صوته قوياً ويحب مناقشة كل ما يخطر على باله.

**إننا نتواصل دائماً بطرق غير لفظية، سواء رغبنا بذلك أم لا، وجميعنا خبراء في تحليل وانتقاد هذه الإيماءات.**

**تتضمن الإيماءات غير اللفظية:**

- **المزاج (الوقفة، الجلسة،...)، أو الحالة النفسية..**
- **الصوت (نبرة وشدة).**
- **الإيماء.**
- **الاتصال أو الاحتكاك البصري (بالعين).**
- **كيف نشغل الحيز المحيط بنا – كم من المسافة نترك بيننا وبين الآخرين.**

## لغة الجسد السلبية

كان لسلوكه عدة آثار على الآخرين. ولنبدأ أولاً بفارق الارتفاع، فبينما يبقى الآخر جالساً على مكتبه، كان حسن يبقى واقفاً ومستنداً إلى ذلك المكتب، ويصبح فرق الارتفاع بين الشخصين هائلاً ويزيد من مقامه، أما صوته العالي فكان يأتي ليحكم السيطرة على الأجواء. أخيراً، إن حبه

للمناقشات الآنية والاعتباطية، يجعل الآخرين يشعرون وكأنهم يخضعون لاستجواب. لقد كانت حصيلة هذه الآثار ساحقة. إن حسن لا يستطيع الوصول إلى ما يريده من فريق العمل لأنه ببساطة فشل في إقامة علاقة مع هذا الفريق. وليست لديه أي فكرة حول كيفية معالجة الأمر، وعندما قيل له أن سلوكه المتبع هو السبب لم تكن لديه أي فكرة عن السلوك البديل.

وفي الحالة الثانية سنعالج مشكلة أخرى. إذ تعاني حسناء من مشكلة جعل فريق عملها يعترف بها ويأخذها على محمل الجد. ولدى مقابلة حسناء، ظهر فوراً السبب الأول والأساسي للمشكلة. فخلال لقاء دام قرابة الساعة، لم ترم بنظرها إلي أكثر من ثلاث أو أربع مرات. وكانت في بقية الوقت تهرب بنظرها إلى الأعلى أو إلى الجوانب، تنظر إلى الكرسي أو السقف أو إلى يديها.

كان العلاج هنا بسيطاً جداً. فعدم وجود الاحتكاك البصري لدى حسناء يشير إما إلى الحياء، أو إلى أن انتباهها كان مشدوداً أو مركزاً على شيء آخر. وكان فريق عملها يفسر ذلك على أنه قلة في الثقة التي يجب أن يحملها المدير أو القائد، بالإضافة إلى عدم الاكتراث بالفريق وبأعماله.

إن تعلم كسر قيود عادات تربَّت عليها خلال ثلاثين عاماً ومطالبتها بالنظر في وجوه المتحدثين معها كان صعباً، لكن تأثيره كان جذرياً على علاقتها بالآخرين.

## لغة الجسد الإيجابية

لننظر إلى حالة أو وضع مختلف نوعاً ما. فهنا لدينا فريق عمل يعمل بشكل جيد. إنهم يناقشون استراتيجية وخطة المستقبل. ولو قمت بتصويرهم خلال جلستهم، للاحظت بأن الجميع يجلسون تقريباً على نفس النحو.

إنهم يجلسون على كراسيهم منحنين ومستندين نحو الأمام. وتتوضع جميع الكراسي على نفس الزاوية من الطاولة، كما أن إيماءات الرؤوس والإصغاء الدقيق الذي يسود يشيران إلى ودية وإيجابية الجو.

## إدارة لغة جسدك

حاول تنفيذ التجربة التالية. اطلب من صديق أو من زميل لك، أن يحدثك عن شيء يهمه بشكل حقيقي ولمدة دقيقتين. أنذره بأنك سوف تحول انتباهك عنه في منتصف حديثه، كأن تشيح بنظرك عنه أو تنظر إلى ساعتك، ثم ستعود للانتباه إليه.

# إقامة علاقة

لقد تم تنفيذ هذه التجربة البسيطة على عدد كبير من المشتركين، ولدى سؤالهم كانت نفس النتيجة بالانتظار: لا يستطيع المتحدث الاستمرار، ويتوقف دوماً حتى لو تم إنذاره مسبقاً بما سيحدث خلال التجربة.

## عدم التناسق أو الانسجام

عندما لا يكون هناك انسجام بينك وبين أشخاص آخرين (أي عندما تتعارض لغة جسدك معهم، فإنك لا تستطيع أن تكون على تواصل معهم، وبالتالي فإنه من غير المرجح أن تتمكن من التأثير عليهم بشكل فعال.

هل شعرت مرة بأنك قمت بأحد التصرفات التالية خلال حديثك مع شخص تحتاج إلى التأثير عليه؟

| التصرف | الشعور الذي يولده |
|---|---|
| تعبث بساعتك، بقلمك أو بخاتمك | تبدو كأنك ضجر أو نافد الصبر |
| النظر إلى ساعة اليد أو ساعة الحائط | يشير إلى أنك تريد الانتقال إلى شيء آخر |
| البدء بالنظر العابس نحو الآخرين (بعبوس) | يدل على العدوانية |
| هز القدم | يدل على العصبية وعدم الصبر |
| الجلوس مكتوف اليدين | تظهر وكأنك تدافع عن نفسك ضد أفكار الآخرين |
| الجلوس منحنياً، الجلوس مع تقاطع القدمين | تحاول لملمة نفسك لتبدو صغيراً وكأنك غير واثق من نفسك |
| تدير كرسيك قليلاً بشكل معاكس للشخص الآخر | يشير إلى عدم الاهتمام أو (حسب لغة جسد الآخر) فقدان الثقة |
| قراءة مقالات في نفس الوقت الذي يتحدث فيه الشخص الآخر | يدل على عدم الاهتمام |
| لمس الوجه خلال الحديث | يدل على الخجل، خاصة إذا كانت يدك أمام الفم |

| التصرف | الشعور الذي يولده |
|---|---|
| حك الأنف، والنظر بعيداً | يشير أحياناً إلى الكذب |
| العبوس، والتجهم | يدل على عدم الموافقة |
| تجنب تقاطع النظر | يشير إلى عدم الاهتمام أو إلى قلة الثقة |
| التحدث بشكل بطيء وبتفكير ملي في حين أن الشخص الآخر يتحدث بسرعة | يدل على نقص في الوعي أو الإدراك الذاتي |
| الجلوس متراجعاً في حين يجلس الآخرون بشكل متقدم | يشير إلى عدم الانهماك في الموضوع |

## الانسجام

رغم أن علاقة الانسجام مع الشخص الآخر يمكن أن تكون مؤقتة، إلا أنها تظهر الاحترام له. لقد وجد حسن مثلاً أن بإمكانه تحويل معاناته مع فريق عمله عن طريق القيام ببعض التعديلات البسيطة في سلوكه: سحب كرسي والجلوس إلى مكتب الشخص الذي يتحدث معه، خفض صوته بحيث لا يكون مرتفعاً، وتأكيد صورة القط التي يرى نفسه بها من خلال وجه مبتسم.

إن هذا الأسلوب ناجع حتى في بعض الأوضاع المتطرفة. تخيل على سبيل المثال الأوضاع التالية:

- يسير شخص غاضب في مكتبك ويطلب منك إعارته الانتباه.
- تأتيك إحدى العاملات في فريق العمل والدموع في عينيها.

ماذا ستفعل؟ وقبل أن تقول كلمة واحدة، تستطيع استخدام تقنيات العلاقة لكي تضمن حظاً وفيراً في التأثير على الشخص الآخر.

## الزميل الغاضب

**انهض فوراً من مقعدك، حافظ على وجه ودود ولكن تأكد من جلاء صوتك وارتفاعه عندما تقول: "أستطيع أن ألاحظ بأنك فعلاً غاضب".**

## عضوة الفريق التي تبكي

**اطلب منها فوراً أن تجلس إلى جانبك، وحافظ على صوت هادئ وناعم.**

# إقامة علاقة

## حاول الانسجام (التطابق) وليس التقليد

بالطبع يجب البحث عن الانسجام مع المحافظة على الاحترام وبدون مغالاة. فإذا شعر الآخرون بأنك تحاول تقليدهم عن قصد، فإن ذلك سيؤدي إلى نتيجة معاكسة لما ترغب في الوصول إليه.

عندما تطابق الشخص الآخر، فإنك تستطيع قيادته، أو بمعنى آخر تستطيع جعله يتبعك. ويستدعي ذلك درجة عالية من التركيز والوعي الذاتي.

عليك أولاً أن تعرف نفسك وأن تتمكن من السيطرة على عاداتك. تستطيع بعد ذلك إقامة المحادثة بحيث يعكس الآخرون صورتك خلال فترة من الزمن. وإذا تبعتهم في مجمل المحادثة، فإن ذلك يمكن أن يعني بأنهم يحكمون السيطرة، في حين أن الوضع المثالي هو التشارك على التحكم والقيادة.

يدَّعي الأشخاص الخبراء في مظاهر الانسجام بأنهم يستطيعون تمثل أكثر المظاهر حذاقة في لغة جسد الشخص الآخر، تنفسهم (سريع، عميق، سطحي)، وحتى لون وجوههم، ولكن يمكننا القول بأن توفر مستوى أساسي من الكفاءة، كالذي ناقشناه قبل قليل، سيكون كافياً.

**عندما تحتاج إلى محادثة مؤثرة، انظر إلى القائمة التالية:**

- اجلس حيث تستطيع رؤية ساعة جدارية دون الحاجة إلى إدارة وجهك.
- اجلس في زاوية ملائمة للشخص الآخر، ولا تجلس أبداً وجهاً لوجه، لأن ذلك يولد انطباع مجابهة.
- اختر أثاثاً يسهل المحادثة - والأمثل هو وجود كراسٍ مريحة وبدون طاولة.
- ركز بحيث تحافظ على حالة الجسد بشكل منفتح، راحتا اليد ظاهرتان ومفتوحتان، بدون تقاطع القدمين أو الذراعين أو الساقين.
- أزل أي شيء يمكن أن يدعو إلى العبث - أقلام، ورق.

- حاول أن تقوم بإدارة حقيقية للصوت من حيث النبرة والشدة والإلقاء بحيث ينسجم مع الشخص الآخر، فإذا كان يتحدث بسرعة، حاول تسريع خطابك، وإذا كان يتحدث بحماس، حاول المحافظة على رنة صوت مهتم ومتحمس.
- قم بإدارة حقيقة للاحتكاك أو التواصل البصري. إن التحديق الكبير يظهرك عدوانياً، وتجنب النظر في الشخص الآخر يدل على قلة الاهتمام أو قلة الثقة.

بالطبع، تستطيع استخدام جميع هذه المعلومات في الاتجاه المعاكس إذا أردت فعلياً شحن الأجواء وجعلها عدوانية، وهو تكتيك غير مفيد إطلاقاً في التأثير.

# الإصغاء الحقيقي

بعد العلاقة، يعتبر الإصغاء أقوى أداة متاحة للتأثير. والإصغاء هو أحد الطرق الرئيسية التي نوصل من خلالها القبول والاحترام اللذين يعتبران من المتطلبات الأولية والأساسية للتأثير بنجاح على شخص آخر. وعلى الأرجح، فإن القاعدتين الأكثر أهمية في التأثير على الأشخاص الآخرين هما عملياً الأكثر تعارضاً مع الحدس العام أو البديهة:

- **ابذل قصارى جهدك في فهم الشخص الآخر أولاً.**
- **حضر نفسك لكي تتأثر قبل أن تحاول التأثير على الشخص الآخر.**

## أين نقع في الخطأ؟

ينهج معظمنا سلوكاً يعاكس هاتين القاعدتين تماماً. إذ نحاول أولاً وضع وجهات نظرنا بشدة وعنف. كما ننطلق غالباً من موقف ثابت سواء صرحنا عنه أم لم نصرح. ونرى مهمة التأثير وكأنها جر الشخص الآخر إلى وجهة نظرنا، متجاهلين بذلك كل ما يمكن أن يقول أو يفكر به.

ويعني الإصغاء الحقيقي، القدرة على الاستماع دون الإحساس بالحاجة إلى الانتقاد، أو النصيحة، أو تقديم الحجج، أو الإقناع، أو التآمر. وهو يعني بحق قبول ما يعبر عنه الآخر.

**منذ فترة بسيطة، جرى حدث في دير بوذي مع مجموعة من الرجال الذين تقوم طريقة حياتهم بمجملها على الإصغاء الكامل واحترام الآخرين. وفي لحظة ما، قال رئيس الدير بشيء من التأنيب: "لدينا هنا عدة أشخاص يملأ غيابهم الغرفة". بكلمات أخرى، إنهم موجودون فيزيائياً، ولكنهم عملياً لا يستمعون بإصغاء".**

هناك طرق عديدة لإيصال شعور عدم القبول

هل قمت بأحد المواقف التالية:

- **إعادة الطمأنة الخاطئة**

  "إن القضية ليست جدية"

- **التسخيف والابتذال**

  "عليك ألا تشغل بالك حول الأمر"

- **التأجيل**

  "الزمن كفيل بمعالجة كل شيء"

- **النبذ والرفض**

  "هذه الفكرة سخيفة جداً أليس كذلك؟"

- **التأويل**

  "أظن أن ما يهمك بشكل أساسي هو سمعتك"

- **التشخيص الآني والفوري**

  "أعتقد أن المشكلة الحقيقية هنا هي العلاقة مع مديريك"

- **التصنيف**

  "هذه عقدة نفسية"

- **الوعظ**

  "الشيء الصحيح هنا هو..."

- **الظهور بمظهر نافذ الصبر**

  "ماذا تريد أن تقول؟"

  "هل نستطيع الانتقال إلى ذلك الموضوع حالاً؟"

- **التواطؤ**

  "أعتقد أنك على حق... لقد كنت ضحية..."

# الإصغاء الحقيقي

## الرافعة الثانية للتأثير

لكي تتخلص من الأشراك المعروضة في اللائحة السابقة، تحتاج إلى امتلاك القدرة على استخدام الرافعة الثانية للتأثير وهي الإصغاء الحقيقي.

إن الإصغاء الحقيقي هو عمل شاق، ومعظمنا تعود على الإصغاء الجزئي (النصفي أو الربعي). إننا ندعي أو نتظاهر غالباً بالإصغاء، ونقول "نعم أنا أستمع إلى ما تقول، تابع ..." أو نقول "سمعت ما قلته"، وغالباً ما نتبعها بكلمة "ولكن". ولا عجب أن نسمع الناس تقول دائماً: "لقد قلت لك الأسبوع الماضي، ولكن من الواضح أنك لم تكن تصغي إلى ما أقوله".

لقد أظهرت الأبحاث على أشخاص يعرف عنهم بأنهم مفاوضون ممتازون، نتائج هامة جداً. إنهم يستمعون بحوالي ضعف ما يتحدثون، ويستخدمون عدداً من التقنيات مثل التلخيص، طرح الأسئلة، والتوضيح، أكثر بكثير من بقية الأشخاص المتوسطين أو ذوي المعدل الطبيعي. وهناك عدد من الأسباب خلف هذه الميزة الهامة في حالة التفاوض، والتي ما هي سوى نموذج شكلي من نماذج التأثير:

- إنها تسمح لك بالوصول إلى أعماق ذهن الشخص الآخر، بحيث تعرف تماماً حقيقة ما يفكر به.
- إنها تسمح لك بالتحقق من أية افتراضات وضعتها حول غايات الآخرين واهتماماتهم.
- إنها تبرهن على احترام الشخص الآخر، واحترام وجهات نظره.
- إنها تمنحك الوقت للتفكير وتحضير حركتك التالية.

وبما أن الإصغاء مفيد للغاية، لماذا يبدو صعباً جداً؟ نقدم في القائمة التالية الحواجز أمام الإصغاء الفعال.

## الحواجز أمام الإصغاء الفعال

**هل لديك مشكلة من المشاكل التالية؟**

- **لقد سمعت كل هذا من قبل.**
- **قد يكون ما تقوله مزعجاً جداً ولا يمكن الاستماع إليه.**
- **أعلم مسبقاً أنني غير موافق، لهذا أقوم الآن بتحضير الرد.**
- **لقد سمعتك تقول هذا من قبل، ولم أهتم به.**
- **أنا مشغول جداً الآن، لذلك أدعي فقط أو أتظاهر بأنني أصغي.**
- **يطوف انتباهي ويذهب إلى أشياء أخرى أكثر أهمية.**
- **إذا أظهرت اهتماماً، فمن المحتمل أن يطيل الآخر بحديثه مما سيضجرني أكثر.**
- **أكره التعابير التي تستخدمها.**
- **هذا تجريد نظري كبير بالنسبة إلي.**
- **أجد بأنك تكرهني على الأمر، لذلك أريد أن أغادر الآن.**
- **أنتظر بفارغ الصبر دوري في المحادثة.**

## بدون تزييف

عندما يُعلّم الإصغاء ضمن محاضرات، يقول الكثيرون بأنه من المربك حقاً تحمُّل تركيز الانتباه لمدة خمس دقائق أمام شخص يتحدث. ولا يمكن تزييف الإصغاء الحقيقي.

وللقيام بذلك، عليك أن تكون "حاضراً بشكل كامل" أمام الشخص الآخر، أي أن تكرس كامل ذهنك وجسدك للتجربة.

## كيف تقوم بذلك؟

بالوصول إلى الشعور بالآخرين، وهي حالة تهدف إلى فهم الشخص الآخر دون أن تمر بتقييمه. تريد أن تعرف بماذا يفكر فعلياً وماذا يشعر. وللوصول إلى ذلك تحتاج إلى الإصغاء بانتباه متقن وحاد.

# الإصغاء الحقيقي

## المرحلة (1)

### الإصغاء للمحتوى

أعط انتباهك الكامل للشخص الآخر. تخلص من جميع أفكارك وركز على إرجاء حكمك الذاتي، خاصة في الأوضاع التي لا تتفق فيها وبشدة مع أي فكرة يعرضها أو يعبر عنها الآخر.

## المرحلة (2)

### استمع إلى الرسائل الأخرى

إن الإصغاء بانتباه لا يعني أخذ الكلمات التي يستخدمها الآخر، ولكن الإحاطة بجميع الإشارات الأخرى المرسلة. وهذه الإشارات تتضمن:

- طريقة الجلوس.
- التواصل البصري (بالعين).
- العبارات الوجهية والجلدية والتي تتضمن تغيرات اللون، التعرق.
- الانفعالات والأحاسيس خلف الكلمات.
- ما لم تظهره الكلمات.
- الموسيقى الضمنية، والرسائل التي يتم إرسالها بشكل ضمني.
- نبرة وحجم الصوت.

## المرحلة (3)

## التلخيص

التلخيص هو جزء من المحادثة يتم فيه وبعدة كلمات فقط تلخيص ما تظن بأن الآخر قد قاله. وهو ليس تكراراً لما قاله الآخر على طريقة الببغاء التي يتعود عليها الناس خلال محاضرات الإدارة مثلاً، ولكنه تلخيص ماهر وحاذق يلتقط روح ما قاله الآخر في حديثه.

ويعمل التلخيص على النحو التالي. افترض مثلاً بأن شخصاً آخر أمضى خمس دقائق في شرح أسباب انزعاجه في العمل وأنه يرغب بالانتقال. لقد قام بوصف الرحلة اليومية الطويلة للوصول إلى موقع العمل، وغياب فرص التحفيز والترقية، بالإضافة إلى جو المنافسة في فريق العمل. وبدلاً من أن تقول له ما سيقوله 90% من الناس وهو عبارة "آه... لقد فهمت"، فإن المؤثر الماهر سيمضي قرابة 30 ثانية من التفكير ثم يقول: "إذاً دعني أتأكد من أنني فهمت الأمر بشكل صحيح. إنك تشعر بالرغبة في الانتقال لأن الرحلة اليومية إلى موقع العمل تستغرق قرابة الساعة وهي حقاً متعبة ومجهدة. كما أنك لا تشعر بأنك في مكانك الصحيح هنا، والشيء الأخير هو أن جو فريق العمل مشحون بالمنافسة التي لا تحبها. هل هذا ما تريد قوله حقاً؟".

علينا أن نقول هنا عدة ملاحظات حول التلخيص:

- إنه لا يتضمن أي حكم أو أي عرض لوجهات نظرك التي تستطيع تقديمها لاحقاً إذا كانت ضرورية ومناسبة.
- ينتهي عادة بسؤال، بحيث يستطيع الشخص الآخر تصحيح الأمر إذا لم تكن قد فهمته بشكله الصحيح.
- إنه ملخص حقيقي وليس جولة طويلة على كل ما ذكره الآخر.
- إنه ينقل بدقة وجهات نظر الآخرين.
- إنه يتضمن الإطراء الجوهري والحقيقي للشخص الآخر. فلقد استمعت إليه بعناية فائقة بحيث استطعت تلخيص حديثه بشكل دقيق.
- وخلال الوقت الذي تلخص فيه ما سمعته، فإن لديك كامل التحكم بالمحادثة حتى ولو أنك تعكس وجهات نظر الآخر. وهذا أمر في غاية الأهمية مع شخص يحب المحادثة. إن التلخيص يعطي فرصة شرعية لمقاطعة المحادثة، وربما يكون أحد الأنواع النادرة من المقاطعة التي لا يُنظر إليها بفظاظة أو تقابل برفض.

# الإصغاء الحقيقي

إن هذه التقنيات تعمل بشكل جيد حتى مع الشخص الذي يستخدمها أيضاً، لأننا لا نستطيع أن نحول دون الإجابة بشكل إيجابي عندما نسمع وجهات نظرنا ملخصة بدقة.

**عبارات مفيدة للتلخيص:**

- إذاً، دعني أحاول التلخيص هنا.
- إنني شديد التوق لمعرفة فيما إذا كنت قد فهمت النقاط التي عرضتها...
- إذاً، إذا كنت قد فهمت جيداً، فإن أسبابك هي...
- إذاً لمعرفة إلى أي مدى وصلنا، فإن ما تشعر به هو أن هناك ثلاثة أسباب...

## المرحلة (4)

### تلخيص العواطف والانفعالات

تحتاج هذه المرحلة أيضاً إلى مهارة أكبر. ولكي تقوم بها تحتاج لأن تكون يقظاً لكل المفارقات الدقيقة وغير الظاهرة في المحادثة، فأنت لا تتابع المحتوى فقط، ولكن كل ما لم يقال أيضاً.

على سبيل المثال، في محادثة مع زميل لك في العمل، يبدأ الزميل بخلاف حول طريقة معالجة مشروع ما، وينتهي الأمر بمجابهة ساخنة. وهنا تستطيع استخدام تقنيات تلخيص العواطف والانفعالات. ويمكن أن تقول: "رغم أنني أشعر بالغضب أيضاً، فإنني سأحاول تلخيص وجهات نظرك. تعتقد بأنني لا أقبل أبداً أو لا أوافق مطلقاً أن أنفذ الأعمال على طريقتك، أو لا آخذ أي اعتبار لملاحظاتك واقتراحاتك حول كيفية تنفيذ العمل. ألاحظ بأنك تشعر فعلاً بالغضب حول هذه النقطة وأنك تشعر بالحنق ضدي، كما تبدو وأنك تخفي الكثير من الغضب حول أشياء أخرى. هل هذا صحيح؟".

وفي كثير من مثل هذه المحادثات، وحتى تلك المليئة بالصراخ والصياح، فإن استخدام مثل هذه التقنيات هو الطريقة الوحيدة المرجحة للوصول إلى السلام. فالشخص الآخر يهدأ مهما كان الأمر طيلة بقائك هادئاً، وهكذا يمكنكما الوصول سوية إلى نهاية طبيعية للمحادثة.

## المرحلة (5)

### اختبار افتراضاتك

كتب كريس آرغيريس Chris Argyris بوضوح حول ما سماه طريقة التفكير وفق اليد اليسرى واليد اليمنى. إن التفكير وفق اليد اليسرى هو ما نفكر به ولكن لا نقوله، وهو يتضمن افتراضاتنا غير المختبرة حول غايات الشخص الآخر وطريقة تفكيره. أما التفكير وفق اليد اليمنى، فإنه يمثل ما نقول فعلياً. سنقدم هنا مثالاً حول هذا المفهوم. طلبت من السكرتيرة القيام ببعض أعمال الطباعة. يقترح أرغيريس أننا غالباً ما نكون في وضع يخيم عليه بعض الضغط، ونستطيع بسرعة صعود ما يسميه بسلّم الاستدلال أو الاستنتاج (Ladder of Inference)، والذي يؤدي بنا إلى مكان لا نستطيع فيه التأثير على الشخص الآخر بنجاح.

في الجدول التالي وضعنا على اليسار الأفكار التي نفكر بها دون أن نقولها أو بمعنى آخر افتراضاتنا غير المختبرة، أما على اليمين فقد وضعنا الأفكار التي نقولها. من هنا جاءت التسمية: التفكير وفق اليد اليسرى أو وفق اليد اليمنى.

# الإصغاء الحقيقي

| ما قلته | ما فكرت به |
|---|---|
| أنا: هدى، هل أنهيت طباعة النص؟ | أعرف أنها لم تنته من الطباعة، إنها بطيئة. |
| السكرتيرة هدى: لا، لقد أنجزت حوالي النصف فقط. | لو أعطيت الطباعة لمنى، لكانت قد أنجزتها. إنها أسرع من هدى. |
| أنا: حسناً، ابذلي قصارى جهدك لإنجازه. | بالطبع إن الطباعة طيلة اليوم هو عمل مضجر حقاً، ولا أعرف كيف يتحمله أي شخص. ولكن كيف تصبح عندما يكون عملها خلال اليوم بأكمله هو عبارة عن طباعة، ألا تصبح أسرع؟ |
| هدى: لقد أعطيتني اليوم كماً كبيراً للطباعة. | على الأرجح أنها توقفت عن الطباعة منذ قليل. |
| أنا: لا بأس، عندما تنتهي من طباعة النص، أود إلقاء نظرة عليه، وسأشرح لك ما أريدك أن تقومي به بعد ذلك. | أراهن ان النص سيكون مليئاً بالأخطاء. فهي لا تقرأ أبداً ما تكتبه، وبالتالي لا تزعج نفسها باستعمال المدقق الإملائي. |

إن التأثير الناجح يعني عادة، بأنه سيتم اختبار جميع الافتراضات لدى الجانبين عند نقطة معينة، بدلاً من ترك الأمور دون الحديث عنها، أي تركها افتراضات. وعندما تقحم نفسك في مناقشة من المفيد النظر إلى "عمود اليد اليسرى" بشكل ذهني، لمعاينة الافتراضات التي تضعها أنت أو الشخص الآخر. في المثال الحالي، قفزنا من افتراض "إنها بطيئة"، إلى "إنه ميئوس منها" عبر عدة خطوات فقط، بدلاً من التحقق من وضع هدى الحقيقي.

## ولو قمت بذلك لرأيت:

- إنها بطيئة لأن لديها أعمالاً كثيرة تحتاج إلى إنجاز.
- إنها ترتكب أخطاء طباعية لأنها لم تخضع بتاتاً إلى دورة تأهيل حقيقية ولا تعرف كيف تستخدم المدقق الإملائي.
- قد تكون منزعجة ومتضايقة، ولكنها أثارت خيبة أملي، وتشعر بضعف المكانة.
- إنها لا تجد عمل الطباعة مضجراً، وهي تحبه تماماً.
- إنها ليست كسولة، إنها خجولة فقط.
- مع الزمن والتدريب، تستطيع أن تصبح سكرتيرة تنفيذية رائعة.

تقوم التقنية هنا إذاً على استعراض افتراضات الشخص الآخر. ويمكنك القيام بذلك فقط بفتح مجال للمحادثة وطرح أسئلة عليه لإعلامك بظروفه وافتراضاته.



**من السهل صعود سلم الاستدلال الذي يستند إلى افتراضات غير مختبرة، كما هو الحال في المثال أعلاه.**

---

**عبارات مفيدة لاختبار الافتراضات:**

- **هل أستطيع فقط التحقق مما تريده هنا؟**
- **هل افتراضك هو أننا نستطيع (أو لا نستطيع) القيام بكذا وكذا؟.**
- **هل ترغب بإعلامي ما هو افتراضك الأساسي هنا؟**
- **بدأت بوضع بعض الافتراضات هنا حول ما قد تريده، ولكن هل يمكنني معرفة فيما إذا كنت قد فهمت بشكل واضح؟**

# أسئلة

يطرح المؤثرون الماهرون عدداً من الأسئلة أكبر بكثير مما يطرحه المؤثرون غير الماهرين، كما أنهم يصغون بعناية أكبر إلى إجابات الأسئلة التي يطرحونها. فالأسئلة هي رافعة شد أخرى، تتميز بالقوة والقدرة.

إن طرح الأسئلة لا يعني الاستجواب، كما أنه لا يعني تسليط الضوء على الأشخاص، حيث يفترض بأن لدى الشخص الذي يتلقى السؤال أشياء يخفيها. كما أنه لا يعني طرح أسئلة مثقلة ومرهقة.

إن نوع السؤال الذي تطرحه يحدد الإجابة التي ستحصل عليها. مثلاً:

**"هل أنت مرتاح في عملك؟".**

**"نعم" أو "لا".**

وتنتهي المحادثة. هذا النوع من الأسئلة مغلق لأن إجابته يمكن أن تكون نعم أو لا، أو قد تتضمن بضع كلمات كما هو الحال في السؤال التالي:

**"هل توافق على أن عقد اجتماعات دورية هي فكرة جيدة؟"**

**"آه نعم بالطبع".**

هنا أيضاً، لا يوجد أشياء أخرى يمكن ذكرها في الإجابة على هذا السؤال الذي يحتمل القبول أو الرفض.

تحتاج مهارة التأثير إذاً إلى مهارة في معرفة أي الأنواع من الأسئلة سنطرح، ومتى يجب طرحها.

## الأسئلة المفتوحة

تعتبر عادة الأسئلة المفتوحة أكثر أنواع الأسئلة فائدة. وهي مفيدة بشكل خاص عندما يكون هدفك قيام الشخص الآخر بالحديث والتعبير عن رأيه بحيث تستطيع فهمه بوضوح. ويرتبط هذا النوع من الأسئلة بشكل كبيرة بمهارة الإصغاء.

وستكون مؤثراً ناجحاً إذا تمكنت من منح الآخرين حرية التعبير والحديث (استخدم تقانات الشد)، أكثر من انشغالك بالحديث عن نفسك.

تشجع الأسئلة المفتوحة أي شخص على الحديث، لأنه لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو بلا. وتبدأ عادة مثل هذه الأسئلة بكلمات مثل "ماذا، أين، كيف، متى، أو حدثني عن" وهي الأكثر فائدة من بين الأسئلة الأخرى.

تخيل مثلاً أن أحداً ما يريد معرفة وجهات نظرك حول مستقبل مؤسستك.

**أسئلة مفتوحة ومغلقة:**

1 هل تظن أن لهذه المؤسسة مستقبل؟ (مغلق)

ما هو المستقبل الذي تتوقعه لهذه المؤسسة؟ (مفتوح)

2 هل علينا الاندماج مع الشركة X أم يجب أن نبقى لوحدنا؟ (مغلق)

ما هو شعورك حول اندماج ممكن مع الشركة X؟ (مفتوح)

3 هل توافق على أن مجلس إدارة الشركة يملك أفكاراً واضحة عن مستقبل الشركة؟ (مغلق)

حدثني ماذا تعتقد حول أفكار مجلس الإدارة عن مستقبل الشركة؟ (مفتوح)

## كلمة حول "لماذا؟"

تعتبر "لماذا" بادئة أسئلة مفتوحة أيضاً، ولكن يجب استخدامها بحذر:

- يمكن أن تفهم على أنها استجواب أو اتهام "لماذا لا تحب العمل في هذا المكتب؟".
- قد لا يعرف الأشخاص الإجابة. وفي بعض الأحيان تحتمل الأسئلة التي تبدأ بكلمة لماذا الإجابة: "لا أعرف".

أما كلمة ماذا؟ فهي أفضل من أجل الأسئلة المفتوحة. وبالتالي بدلاً من السؤال: لماذا لا تحب العمل في هذا المكتب؟ حاول طرح السؤال: "ماذا حول المكتب الذي لا تحب العمل فيه؟"

# أسئلة

وللأسئلة المغلقة مكانها أيضاً ، فهي مفيدة عندما تريد إنهاء جزء محدد من المحادثة ، أو عندما تريد أن ترسخ وتؤكد الحقائق :

- هل أنجزت التقرير؟
- هل أنت قادر على الذهاب إلى المحاضرة؟
- إذاً ، هل نستطيع الاتفاق بأنك قادر على إنجاز العمل قبل 2014/4/1؟

يمكن أن يكون الاتصال أيضاً مشوشاً وغير واضح أو معوماً ، فنتحدث بالعموميات آملين أن يتابع الآخرون ما نعنيه حتى النهاية. غالباً ، عندما تأمل التأثير على أحد ما ، فإن هذا التشويش يبدأ بالظهور على الطريق ، وتبدأ بفقدان قدرتك على التأثير. ويكمن الفن في كشف الغطاء عن المعنى عن طريق جعل الآخرين يوضحون عباراتهم بشكل محدد.

نقدم في الجدول التالي عدة أنواع من التواصل المشوش "المعوّم" أو غير الواضح ، وبعض الاقتراحات للتوضيح.

**أسماء/صفات عامة**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| هذا القسم غير منظم | ماذا يميز هذا القسم ليجعله غير منظم؟ |

بشكل عام، اسأل أسئلة تبدأ بكلمة "ماذا".

**أفعال عامة**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| أكره طريقة تصرفه أمام الناس | كيف تكره أن يكون التصرف؟ أو ماذا حول التصرف الذي تكرهه؟ |

بشكل عام، اسأل أسئلة تبدأ بماذا أو بكيف

**قواعد مضمنة: يجب أن، يجب ألا، عليه، عليهم**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| عليها استشارتنا أكثر من ذلك | ماذا سيحدث فيما لو استشارتنا بشكل أكثر؟ |

بشكل عام، يجب وضع الافتراض خلف القاعدة

**التعميم: جميع، دائماً، كل شخص، أبداً، كل**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| إنه يبدأ الاجتماع دائماً بشكل متأخر | دائماً؟ هل هناك أية استثناءات؟ |

اعترض على التعميم، واسأل عن الاستثناءات

**المقارنة: أفضل، أسوأ، أسهل، أقسى، أكبر، أصغر**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| الأشخاص الآخرون يديرون بشكل أفضل منه | أفضل بماذا؟ أفضل بأي الطرق بشكل محدد؟ |

بشكل عام، اجعل المقارنة الضمنية مريحة

**العجز، البؤس**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| أنا لا أعرف ما إذا كنت سأترك عملي | ماذا سيساعدك في اتخاذ القرار؟ ماذا سيقنعك بالبقاء؟ |

بشكل عام، اسأل أسئلة "ماذا"

**التوجه للمشاكل**

| العبارة المعومة | سؤال توضيحي |
|---|---|
| يوجد هنا الكثير من الضغط والشدة | إذا تخلصنا من الضغط والشدة، ما الذي سيحل محله تحديداً؟ |

بشكل عام، اسأل عن إعادة صياغة أو عن حلول

# أسئلة

## أسئلة للطرح

إن الجمع بين طرح الأسئلة، وبقية التقنيات التي شرحناها في هذا الفصل وهي: العلاقة الحقيقية، الإصغاء بعناية، والتلخيص، هو البديل الأفضل لتقنية التأثير الخرقاء التي تقوم على إسداء النصح.

يتوفر أكثر من 64000 سؤال، متفاوتة في ضمانتها لجعل الناس يتكلمون، وبشكل خاص لجعلهم يتكلمون بطريقة تمكنهم وبشكل سحري من الإجابة على الأسئلة مع نصائح حكيمة تخصهم وتخص سلوكهم. ولكن هل هذا ممكن؟ هنا ندعوك لإجراء تجربة بنفسك، فكر ملياً بمشكلة تزعجك بشكل حقيقي. استعرض قائمة الأسئلة التالية، اقرأ الأسئلة بصوت عال، وقدم الإجابات بصوت عالٍ أيضاً ولا تكتف بالتفكير بها.

**قائمة الأسئلة 64000**

| | |
|---|---|
| 1 | ما هي القضية هنا – المشكلة المعروضة؟ |
| 2 | من تشمل وماذا تتضمن؟ |
| 3 | على مقياس من 1 إلى 10، ما هي أهمية المشكلة؟ |
| 4 | كم من الطاقة جاهزة لوضعها في حل المشكلة؟ |
| 5 | ماذا حاولت حتى الآن في سبيل حلها؟ |
| 6 | في عالم مثالي، ماذا سيكون الحل لهذه المشكلة؟ ماذا سيحدث؟ وكيف ستعرف بأنه تم حل المشكلة؟ |
| 7 | ما الذي يقف في وجه حل المشكلة الآن؟ |
| 8 | ما هي مساهمتك في المشكلة؟ |
| 9 | عندما واجهتك مشكلة مشابهة من قبل، وقمت بحلها بنجاح، ماذا فعلت؟ |
| 10 | من وما الذي يساعد باتجاه حصيلة مثالية؟ |
| 11 | إذا تخيلت نفسك في أقصى قدراتك، ماذا ستقول لنفسك حول كيفية حل المشكلة؟ |
| 12 | ما الذي تحتاج حدوثه لجعل نصيحتك حقيقية؟ |
| 13 | من الذي يستطيع مساعدتك لتحويل نصيحتك إلى حقيقة؟ |

## مهارة متقدمة

عندما تجرب قوة هذه الأسئلة بنفسك، حاول اختبارها مع أشخاص آخرين. فهي مفيدة بشكل خاص في الأوضاع التي يتقدم فيها أشخاص يطلبون نصيحتك. إن تقمص شخصية المستمع، وعدم إعطاء رأي والتلخيص بعناية وطرح هذه الأسئلة، هي من أفضل الطرق التي تسمح لك بمساعدة الآخرين لمساعدة أنفسهم. وهذه أحد أهم المهارات المتقدمة والفعالة للتأثير والتي يحتاجها كل مدير ليقوم بواجبه تجاه عناصر فريق عمله عندما تدعو الحاجة.

# 5

# مهارات الدفع في التأثير
# الجزم
# إعطاء الملاحظات

- العدوانية والسلبية
- قول كلمة "لا"
- مخاطر الانتقاد

# الجزم: طلب ما تريده

توحي الأفكار والأبحاث الحديثة إلى أنه رغم ميلنا للاعتقاد بأن البشر جنس معقد وراقٍ، لكننا ربما نكون مضللين ومخدوعين.

ويشير هؤلاء المفكرين، إلى أن عدم تعرض الجنس البشري إلى تغيرات مناخية أو بيئية هامة، أدى إلى سيكلوجية مشابهة تماماً لسيكلوجية الإنسان الأول الذي خرج من أدغال أفريقيا منذ مئتي ألف عام.

وكما أشار البروفسور نيغل نيكلسون (Nigel Nicholson) في مقالته التي نشرها في Harvard Business Review حول هذا الموضوع قائلاً: "تستطيع إخراج الإنسان من العصر الحجري، ولكنك لا تستطيع إخراج العصر الحجري من الإنسان".

ويمكن أن يكون معظم سلوكنا مصنوعاً لكي يحمينا غريزياً بنفس الطريقة التي كانت ضرورية حين كانت الحياة قصيرة وضعيفة وخطيرة.

إذا كان هذا صحيحاً، فإنه يفسر لماذا تقع معظم ردود أفعالنا في مواجهة الخطر في صنفين بسيطين هما الصراع أو الهروب. وقد تدعم تجاربنا كأطفال مثل هذا التصور بشكل جيد. فلقد تعلمنا عندما كنا أطفالاً بأن الراشدين (أو الكبار) قادرون على جعلنا بؤساء من خلال ما يملوه علينا باستمرار حول قواعد السلوك والتصرف. لقد تعلمنا أنه:

- يجب مراقبة الأطفال وعدم الاستماع إليهم.
- إذا أعدت إجاباتك بصوت عال وبشكل متكرر فإنك سوف تعاقب.
- عليك فعل ما يطلب منك فعله.
- الراشدون أكثر معرفة.
- من المعيب أن تكون أنانياً.

إن أثر هذه الرسائل يمكن أن يكون مدمراً. ويمكن أن يأخذ رد الفعل على هذا السلوك أحد مظهرين:

- **العدوانية:** التي قد تتمثل بما يلي: المشاجرة، أن تكون قوياً في الطلب، الصراخ، التبجح، القتال، المناداة بالاسم، والإصرار للحصول على ما تريد بالقوة متجاهلاً ما قد يحتاجه الآخرون.

ونحافظ هنا على خطر الاستمرار والبقاء بحالة استنفار نفسي، محاولين التحكم بالآخرين من خلال الإكراه بالتهديد بشكل واع أو غير واع.

- **السلبية:** والتي قد تتمثل بالهروب، وضع حاجات الآخرين أولاً، التنازل والخضوع، الشعور بالخسارة بشكل دائم، الإحساس بالخجل. لقد تمثلنا هنا رسالة الطفولة التي تقول بأننا سيئون. ونحاول المحافظة على سوئنا مكرهين من خلال حرصنا الواعي أو غير الواعي على صورة الإنسان "الجيد". وهذا يعني قيامنا بقمع جميع رغباتنا كيلا نحرض الغضب أبداً في نفوس أولئك الذين يرعبوننا تماماً كالأطفال.

من المرجح أن يكون كلا ردي الفعل من أكثر ردود الأفعال الغريزية للإنسان. وإيجاد طريقة ثالثة ليس بالأمر اليسير، ولكن يتوجب على معظمنا أن يتعلمها بوعي وإدراك، إنها مهارة الجزم.

## هل نمطك عدواني؟

| هل | نعم | لا |
| --- | --- | --- |
| تقاطع الآخرين كثيراً؟ | | |
| لا تحتمل عدم قدرتك على بلوغ ما تريد؟ | | |
| تغضب بسرعة؟ | | |
| تتذمر بسرعة عندما يتعثر شيء ما؟ | | |
| تخلق حالات تشعر فيها بأنك تسيطر على الأمور؟ | | |

## أم هل تشعر بأن السلبية أقرب إلى نمطك؟

| هل | نعم | لا |
| --- | --- | --- |
| تجد أنه من الصعب التذمر؟ | | |
| تقول لنفسك بأنك يجب أن تتجنب الشجار | | |
| تجد أنه من الصعوبة بمكان طلب ما تريد؟ | | |
| تقول لنفسك بأنك يجب ألا تعترض؟ | | |
| تريد أن تكون مثالياً في عيون الآخرين؟ | | |

# الجزم: طلب ما تريده

## هل أنت سلبي أم عدواني؟

من الممكن أن يقع سلوكك بين الحالتين الموصوفتين سابقاً. ولا يسمح أي من السلوكين (العدواني والسلبي) بوصولك إلى ما تريد. وبالتالي فإن كليهما ميؤوس منه لاعتماده كوسيلة تأثير.

- يخلق العدوانيون جواً عدوانياً أكبر، من خلال عدم ملاحظتهم أو عنايتهم بآثار سلوكهم الذي يؤذي الآخرين. ويقود تنافسهم غالباً إلى مشاكل صحية يسببها الضغط الناجم عن محاولاتهم القاسية والمستمرة.

إن العدوانية هي رد فعل على الإحباط والفشل بالإحساس بإحكام السيطرة على النفس، كما أنها إحدى الطرق التي نحاول من خلالها إبعاد شبح العجز والضعف.

- يشعر الأشخاص السلبيون بالغضب أيضاً، ولكن غضبهم دخل في سبات وظهر مقنعاً ومتنكراً بهيئة قلق دفين حول فيما إذا كانوا محبوبين أم لا.

ويسعى الشخص السلبي أحياناً إلى العناية بالآخرين، وهو يأمل من خلال ذلك أن يقدم له الآخرون بالمقابل العناية والرعاية.

ولا يحصل هؤلاء عادة على ما يريدون، لأنه لا يعرف أحد ماذا يريدون، وفي الحقيقة، فإنهم أنفسهم لا يعرفون ما يريدونه أحياناً.

قد يشعرون بأنهم مستثمرون ومستغلون غالباً، لأنهم يجدون صعوبة بالغة في التعبير عن الرفض وقول كلمة "لا". وغالباً ما يكون ثمن السلوك السلبي أو الاستسلامي نوبات قلق وكآبة نفسية.

إن الشخص السلبي معني بعبارات "لو فقط" التي ناقشناها في فقرة دائرة الاهتمام، ونراه يقول عادة:

"لو كان لدي فقط شريك يحترمني حقاً"

"لو أن مديري لم يكن عصبياً"

"لو أني فقط أعمل في مؤسسة تقدر موظفيها...."

إن الخبر السار هنا هو أن الجزم يقع حقيقة في منتصف المسافة بين الأنانية القاسية للشخص العدواني، وبين الغضب المكبوت للشخص السلبي.

## ما هو الجزم؟

الجزم هو الموازنة بين احتياجاتك واحتياجات الآخرين، كما أنه إظهار الاحترام للآخرين واحترام الذات أيضاً. وكشخص جازم تستطيع :

- أن تقول "لا" بدون أن تسبب إزعاجاً.
- أن تطلب ما تريد دون أن تضر بالآخرين.
- أن تقول ما أنت بحاجة إليه دون الخوف من السخرية أو الانتقاد.
- أن تصف مشاعرك للآخرين بدون ارتباك.
- أن تشتكي دون إهانة الشخص الآخر.
- أن تطلب ما يجوز لك شرعاً مع المحافظة على الهدوء والاحترام.
- أن تحافظ على السيطرة على نفسك حتى في أجواء مشحونة.

أن تكون جازماً يعني قبول نفسك كما هي، وهو يعني تماماً معرفتك بأنك شخص غير مثالي وأنك تقبل المراجعة، كما أنه يعني بأنك لن تتعرض لأذى الآخرين ما لم تمنحهم هذا الحق بنفسك.

## رموز السلطة

يعني الجزم أنك ترى رموز السلطة في أدوارها الحقيقية على أنها شخصيات غير مثالية وهي مماثلة لك. وأنت تعلم بأنك حتى ولو كنت "جيداً"، فإن أحداً لن يعنى بك أو يحميك – لا مديرك، ولا شريكك، ولا حكومتك أو أية جهة أخرى – لأن الوحيد الذي يستطيع أن يعنى بك هو أنت نفسك.

والجزم ليس فقط اسماً وهمياً وأكثر قبولاً للعدوانية. إنه يعني بأنك تعرف بأن لديك حقوقاً، ولكن تترافق هذه الحقوق بواجبات ومسؤوليات لمعاملة الآخرين بنفس الطريقة التي تتوقع أن تعامل بها - باحترام وكرامة. كما أنه يعني قبولك أن تتحمل مسؤولية جميع تصرفاتك. وهكذا إذا تذمرت من الخدمة في المخزن، فإنك تمارس حقك في الشكوى، ولكن عليك أيضاً تحمل مسؤولية رد الفعل التي سيولدها تذمرك.

# الجزم: طلب ما تريده

## قائمة الحقوق والمسؤوليات

يرتبط الجزم غالباً بعدد من الحقوق الإنسانية الإساسية، ولكن يقابل كل حق من هذه الحقوق مسؤولية ما (كما هو مبين أدناه).

| لديك حق | وعليك مسؤولية |
|---|---|
| بأن يصغى إليك | ضمان أنك تسمع الآخرين |
| بأن تغير رأيك | تشجيع الآخرين على إعادة التفكير وإعادة النظر |
| بأن تختار | ضمان احترام خيارات الآخرين |
| ارتكاب أخطاء | النظر إلى عرض أخطاء الآخرين وكأنها فرصة للتعلم |
| أن تقول "لا" | تشجيع الآخرين للوصول إلى حكمهم النهائي،<br>وأن لا يتفقوا معك إذا رغبوا بذلك |
| بأن تطلب ما تريد | احترام حقيقة أن احتياجات الآخرين قد تكون مختلفة |

## مهارات الجزم

### لغة الجسم الجازمة

إن طريقة تحكمك بنفسك تعبر أو تظهر مدى احترامك الذاتي. إن المقومات الأساسية هي:

- الجلسة المريحة ولكن المنتصبة، والمحافظة على استقامة العمود الفقري دون جعله صلباً، وضع الرأس في منتصف الجسم، وغير مائل إلى أحد الطرفين أو غير منحن للأمام، فكلا الحالتين تبدوان دفاعيتين.
- المحافظة على التواصل البصري مع الشخص الآخر، ولكن بشكل غير مباشر (عدواني) وغير متفاد (سلبي).
- الابتسامة، واسترخاء عضلات الوجه.

- استرخاء اليدين والذراعين، عدم عصر اليدين بعصبية (سلبي) أو لم قبضة الكف (عدواني). ويجب تجنب مصالبة الذراعين عند محاولة الظهور بشكل جازم، فالمصالبة تشير إلى الموقع الدفاعي.
- التحكم بالحركات الإيمائية: عدم العبث بعصبية بالشعر، بالأقلام، بأكمام القميص، بالخواتم، بالحزام، بالجيوب، فجميع هذه الحركات تبدو دفاعية أو تبريرية وسلبية.
- بشكل مواز يجب تجنب الإيماءات العدوانية مثل، عص الأصابع، التلويح باليد، وعدم الانغلاق بشكل محكم على الأشخاص الذين يبدون وكأنهم يملأون فضاءهم الشخصي.
- صوت مستقر وهادئ، غير عال جداً ولا ناعم جداً.

## استخدام لغة جازمة

اللغة الجازمة لغة مباشرة وتحمل الاحترام لك وللشخص الآخر. إن أهم الكلمات التي يمكن استخدامها هي:

**"أريد منك أن تقوم بـ ..."**

**"أفضل أن تعرف..."**

**"أحتاج منك إلى تنفيذ ..."**

إن التصريح عن الحاجة فعال جداً، لأنه لا يمكن لأحد أن يقول لك بأن ليس لديك مثل هذه الحاجة.

ويجب أن نتجنب العبارات التي تحمل التردد أو تعبر عن موقف تبريري ودفاعي مثل:

**"أريدك فقط أن ..."**

**"أجل، في الواقع إني اعتقدت بأنها ستكون فكرة جيدة..."**

**"بالطبع، عندما يكون لديك الوقت، أرغب ...."**

**"آسف لطلبي ذلك، ولكن أريد...."**

# الجزم: طلب ما تريده

## تقديم الطلبات أو الاستفسارات

من المدهش أن نرى كم هو صعب التقدم بطلب أو باستفسار، حتى في الأوضاع المباشرة مثل الطلب من عنصر في فريق العمل أن ينجز جزءاً محدداً من العمل.

وقد تسمع صوتاً من الداخل يقول:

- على الأرجح أنه مشغول جداً، وأن وقته يهمه أكثر مما يهمني وقتي.
- أتوقع أنه سيقوم به بنفسه إذا انتظرت قليلاً.
- قد يقول "لا" وعندها سأشعر بالسخافة والحماقة.

إذا وجد نفسك تتردد في مثل هذه الأوضاع، ذكر نفسك بشيئين:

الأول: لديك كامل الحق للقيام بالطلب، ومن المستحيل أن تستطيع توسيع مجال تأثيرك إذا لم تقم بذلك. إن معرفة هذه الحقيقة هامة للغاية.

ثانياً: ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟ إن أسوأ ما يمكن أن يحدث في مثل هذا الوضع هو رفض الشخص الآخر لطلبك وقوله كلمة "لا". ولكن هل هذه هي فعلاً نهاية العالم.

## نقدم فيما يلي بروتوكولاً بسيطاً لتقديم الطلبات:

### 1. استخدام اسم الشخص

نشر الكاتب الأمريكي دال كارنيغي Dale Carnegie أول وأكبر وأفضل كتاب (من حيث المبيعات) في التأثير "كيف تكسب أصدقاء وتوثر على الناس"، منذ حوالي ستين عاماً، وبين فيه أن اسم الشخص هو أهم صوت في العالم بالنسبة له.

وتشير الحقائق إلى أنه كان على حق. فقد عملت (والقول هنا للمؤلفة) مرة كمساعد لمدير الشركة، وكان يعاني من مشاكل رهيبة على مستوى العلاقات الإنسانية. وعندما رافقته مرة في إحدى زياراته ولقاءاته رأيت أحد الأسباب مباشرة.

لم يكن يتوجه مطلقاً للأشخاص مستخدماً أسماءهم، حتى أنه لم يكن يعرف أسماء الناس ويقوم بتوجيه الأوامر إليهم مستخدماً كلمة أنت، أنتم، ... ولم يكن في الحقيقة يخفي جهله بأسماء العاملين لديه، كما أنه لم يكن مستعداً لبذل أي جهد لمعرفتها.

قارن هذا الوضع مع مدير يعرف اسم كل فرد يعمل لديه، ويتذكر هذه الأسماء ويستخدمها في التعامل معهم.

إذا لم تستخدم أسماء الآخرين لدى التوجه إليهم بطلب، فإنهم يفترضون بأنهم مجهولون بالنسبة إليك، وإذا كانوا مجهولين، فلماذا سيقومون بتلبية طلباتك.

## 2. عبر عن طلبك بشكل مباشر واستخدم خطاباً يعبر عن شخصك

لا تدور حول المشكلة، ولا تحاول تغليف طلبك بعبارات "إذا" و"لكن" ولا تجير الطلب إلى شخص آخر، وبدلاً من ذلك كن مباشراً:

"هدى.. إني أريد أن تعملي بدلاً عن منى خلال اليوم إذا أردت" أو:

"باسم.. أحتاج إلى وجودك في قاعة الاستقبال طيلة بعد الظهر إذا أردت".

إن العبارات التالية، تعبر عن نفس هذه الطلبات ولكن بطريقة غير جازمة:

" أنا آسف جداً لمقاطعتك، فأنا أعرف أنك مشغولة، ولكن هناك حاجة إليك بدلاً من منى هذا اليوم".

لاحظ هنا أن العبارة سلبية جداً، فهي تتضمن اعتذاراً غير ضروري وتجير الطلب إلى جهة غير واضحة "هناك حاجة إليك...".

أو

"اذهب إلى قاعة الاستقبال الآن".

تأخذ العبارة هنا طابعاً عدوانياً، وعلى الأرجح ستكون مترافقة بإيماءات وتلويحات بالأصابع.

# الجزم: طلب ما تريده

### 3. اشرح لماذا

"هدى.. إني أريد أن تعملي بدلاً عن منى خلال اليوم إذا أردت. والسبب هو أن منى مريضة جداً، ولدينا عمل مستعجل يجب إنجازه قبل نهاية الدوام، وسيسبب تأخرنا به إشكالاً عظيماً مع شركة x".

"باسم.. أحتاج إلى وجودك في قاعة الاستقبال طيلة بعد الظهر إذا أردت. إننا نتوقع قدوم عدد كبير من الزبائن، وسيتشكل لديهم انطباع سيئ إذا لم يستقبلهم أحد ويفتح لهم الأبواب، ويقدم لهم القهوة وغير ذلك".

### 4. اطلب منهم التعليقات والحلول

بعد تقديم الطلب، تستطيع طلب وجهات نظرهم حول كيفية التنفيذ وما يمكن أن تؤدي إليه هذه الحلول. ومن العبارات المفيدة هنا يمكن أن نذكر:

"كيف نستطيع تنظيم الأمور".

"ما هو انطباعك عن القضية".

### 5. اسأل عن الموارد اللازمة لإنجاز الطلب

قد يكون الأشخاص مستعدين لتنفيذ ما ترغب، ولكن قد لا يكون لديهم الوقت الكافي، أو الموازنة، أو المعلومات للقيام بما تريد. وإذا كان الأمر كذلك، فإنك تحتاج إلى مناقشة الأمر معهم.

### 6. الاتفاق على الفترة الزمنية

إذا طلبت من هدى استبدال منى، فإنك تحتاج إلى تحديد المدة الزمنية لهذا الاستبدال. هنا أيضاً، قد ينطلق صوت غير جازم من الداخل ويرهبك من الطلب من شخص مشغول القيام بشيء ما.

ولكن إذا لم يتم الاتفاق على المدة الزمنية، فإنك تكون قد أهملت أحد أهم أجزاء الاتفاق.

## تقنية الرابطة المفقودة

تستخدم هذه التقنية مجاز الرابطة المفقودة، عندما يتم تكرار نفس العبارات بشكل لا متناه.

وهي تقنية يجب استخدامها بحذر، لأنها قد تبدو فجة، ولكن يمكن أن تكون آثارها مثيرة جداً في بعض الأوضاع الصحيحة.

لنأخذ مثلاً الحالة التالية، حيث قرر سامر وزوجته العودة من الجزائر إلى دمشق عن طريق القاهرة. وصلت الطائرة إلى القاهرة متأخرة، ووجدا بأنه تم حجز كامل الطائرة المغادرة إلى دمشق، ولم يبق هناك أية رحلة إلى دمشق في ذلك اليوم، وكان لدى سامر وزوجته اجتماع مهم في دمشق صبيحة اليوم التالي. وبدا المسؤول عن الرحلات الجوية في المطار مشوشاً للغاية وقابلهما بلا مبالاة مرعبة. وبعد طلبهما مقابلة المشرف عن شركة الطيران في المطار، دار بينهما الحديث التالي:

**سامر:** نحتاج لأن نكون في دمشق هذه الليلة، لأن لدينا اجتماعاً هاماً للغاية صباح غد، لذا عليك أن تجد لنا رحلة بطريقة ما، والخطأ هو خطؤكم من دون شك.

**المشرف:** ليس لدينا أي مقعد.. أنا آسف، ولا أستطيع أن أفعل شيئاً. ولكننا سندفع لكما أجرة الإقامة في فندق الشيراتون لهذه الليلة، وتستطيعان المغادرة غداً صباحاً إلى دمشق.

**سامر: أستطيع أن أفهم مشكلتكم ولكن مشكلتنا** هي أننا نحتاج لأن نكون في دمشق غداً صباحاً، لذلك يجب أن نجد سبيلنا إليها بشكل ما.

**المشرف:** الطائرة محجوزة بشكل كامل، ولا يوجد لدينا أية رحلة أخرى إلى دمشق هذا اليوم.

**سامر: نعم، ولكن مشكلتنا** هي أننا نحتاج لأن نكون في دمشق صبيحة الغد، لذا علينا الوصول إليها هذا المساء.

**المشرف:** سأبحث في إمكانية إيجاد رحلة إلى بيروت هذا المساء، ومن هناك يمكنكما أخذ طائرة أخرى أو المغادرة بالسيارة.

وكان هذا ما حدث فعلياً. إذاً تقنية الرابطة المفقودة بسيطة جداً. إنك تأخذ المعلومات التي قدمها الشخص الآخر، ولكنك تستمر بطلب ما تريد بغض النظر عن الأعذار.

# الجزم في الاجتماعات

يُلاحظ بشكل عام أن للاجتماعات رهبتها الكبيرة وخاصة بالنسبة للموظفين الشباب، فهؤلاء يعانون بشكل حقيقي من التدخل في مثل هذه اللقاءات الرسمية، ويصفون حالتهم عادة بإحساسهم بأنهم معقودو اللسان، ومحرجون من الحديث عن الأشياء التي سيقولونها، أو يشعرون بأن الآخرين قالوا تماماً ما كانوا يريدون أن يقولوا لو كان لديهم الجرأة بالتحدث أولاً.

سنقدم هنا مجموعة من النصائح التي يؤخذ بها في الاجتماعات، ولكن هناك بعض الأفكار الخاصة التي يجب أن تفكر بها جدياً:

- على الأرجح أن أهم هذه الأشياء هو ضمان التحدث خلال الدقائق الخمس الأولى من الاجتماع. فنمط التفاعل يتحدد بسرعة على نحو لافت للنظر. وكلما انتظرت طويلاً قبل أن تتحدث بشيء ما، كلما بدا للآخرين بأنه لا يوجد لديك ما ستقوله. كما أن قول شيء ما يساعد على تجاوز العصبية لدى الكثيرين.
- فكر جيداً في المكان الذي ستجلس فيه. إذا أردت المشاركة في النقاش اختر مكاناً مقابلاً لرئيس الجلسة، فهو الأفضل لأنه يضعك في خط نظره. أما المكان الأسوأ فهو إلى جانب رئيس الجلسة ومن نفس الجهة.

**إذا كنت تدير اجتماعاً بنفسك، تأكد من أنك تديره بطريقة تسمح للآخرين أن يكونوا جازمين بسهولة:**

- **استخدم طاولة مستديرة أو مسدسة الشكل، فهي أفضل من الطاولات المربعة أو المستطيلة.**
- **استبعد أية كراسي إضافية.**
- **قم بملء الفراغات تماماً بين المجتمعين.**
- **شجع الأشخاص الأكثر صمتاً بالنظر باتجاههم بين الحين والآخر.**
- **استخدم مهارة إدارة الجلسات لكبح أو ضبط الذين يتحدثون بشكل زائد.**

- راقب لغة جسمك، إذا جلست مترهلاً، أو أبعدت كرسيك، فإنه سيكون من الصعب النظر إليك بجدية عندما تود التدخل.
- تحدث بشكل واضح وعالٍ وبصوت قوي.
- ابتسم.

- وزع نظراتك على جميع الحاضرين في الجلسة، ولا تكتف بما يفعله معظم الناس حيث يتوجهون بملاحظاتهم إلى رئيس الجلسة.
- حضر موضوعك بعناية. وإذا كانت لديك بعض الوثائق حول الاجتماع، اقرأها جيداً. إن معظم الناس لا يهتمون بذلك، وإذا أعرت هذه المسألة اهتمامك، فإنك ستحصد نتائج جيدة.
- تحدث بصوت عال عندما تكون على خلاف. اسأل فيما إذا كان الآخرون يشعرون بنفس الأمر. وستجد غالباً أن معظمهم غير موافقين، لكن ليس لديهم الجرأة للتصريح عن رأيهم. وإذا وجدت بأنك وحيد في موقفك، فاقبل القضية بلطف وتهذيب.
- استخدم تقنيات التلخيص لمساعدة رئيس الجلسة بتوضيح المناقشة.
- نفذ أي التزام تقبل بأخذه على عاتقك خلال الجلسة.
- احذر من أي تصرف يشير إلى عدم الاهتمام مثل: الرسم العابث، الخروج بعجلة للرد على هاتف، ترك الهاتف النقال مفتوحاً بحيث يمكن أن يرن، الوصول متأخراً والمغادرة مبكراً.

# قول كلمة "لا"

إن معرفة قول كلمة "لا"، تقودنا إلى قلب الصعوبة التي يعاني منها البعض لكي يكونوا جازمين. إن الأوضاع النموذجية يمكن أن تكون:

- رفض طلب أحد عناصر فريق العمل بالذهاب بإجازة في تاريخ محدد.
- الإجابة "بلا" على طلب زيادة الأجر الشهري.
- إعلام شريك بأنك تفضل البقاء في المنزل ومشاهدة التلفاز وعدم الخروج.

هل تراودك أحد الأفكار التالية عندما يتوجب عليك قول كلمة "لا".

- **قد ينفر مني الشخص الآخر بسبب ذلك.**
- **سأكون منبوذاً إذا لم أوافق على الأمر.**
- **قد يغضب الشخص الآخر ولا أعرف كيف أتصرف.**
- **قد ينزعج الشخص الآخر ويصرخ – فماذا بعد ذلك؟**
- **قد أبدو أنانياً وفظاً.**

إذا لم تكن قادراً على قول كلمة "لا" عندما يكون قولها شرعياً تماماً، فإنك معرض للاستغلال من قبل الآخرين. وفي النهاية، فقد تسأم من اعتبارك خاضعاً، ولديك فرصة التعبير عن رأيك واللجوء إلى العدوانية - أي إخراج جام غضبك. هنا أيضاً نستطيع عرض بروتوكول بسيط يمكن اتباعه، وهو مؤلف من عدة مراحل أو خطوات:

- اعترف بحق الآخر في تقديم الطلب. على سبيل المثال "أستطيع أن أفهم لماذا تريد الخروج هذه الليلة لأنك عملت بشكل متعب، ونحتاج إلى تغيير الأجواء قليلاً"
- قل "لا" بشكل مباشر، مثل "لا أريد الخروج الليلة، وأفضل البقاء هنا".

- اشرح مشاعرك وأحاسيسك ثم أعط الأسباب. على سبيل المثال: "أشعر فعلاً بالتعب، لقد مررت بيوم عمل صعب للغاية، وليس لدي القدرة على الخروج وقيادة السيارة حتى المطعم إن البقاء في المنزل ومشاهدة بعض البرامج المسلية يبدو أكثر إغراءً".
- اقترح حلاً بديلاً. وهذا أمر مهم لأنه يظهر بأنك تحاول إرضاء رغبة الآخر وحاجته تماماً كما ترغب بإرضاء رغبتك. على سبيل المثال: "أفضل أن نخرج غداً مساءً بدلاً من اليوم، أو ربما يرغب فلان أو فلان بالخروج معك إذا كنت مصراً على الخروج هذه الليلة".

إن هذه الطريقة تعمل جيداً حتى مع الأشخاص الأكبر أو الأعلى منك. إذا طلب منك مديرك مثلاً المشاركة في مشروع وأنت مشغول جداً بأعمال أخرى، فإنك تستطيع الإجابة:

"إنني أشعر تماماً بأهمية هذا العمل، لكنني لا أستطيع الالتزام به حالياً، أنا مشغول بشكل لا يصدق. وأقترح أن ترجئ بدء العمل في المشروع. فإذا كان باستطاعتك تأجيله لمدة أسبوعين، فإنني سأكون سعيداً بالعمل فيه. كيف ترى الأمر إذاً؟"

# إعطاء الملاحظات

في لحظة معينة، يستخدم التأثير الناجح تقانة "الدفع" التي تقوم على إعطاء ملاحظات. اسأل نفسك فيما إذا كنت قد تعرضت لأحد هذه المواقف:

- **العمل مع عنصر في فريق عمل، تدنى أداؤه وأصبح دون الحد المقبول.**
- **العيش مع شريك، ابن، بنت، أو أي قريب آخر يزعجك تصرفه بشكل مستمر.**
- **أنت على وشك الاستلام النهائي لخدمة تبدو سيئة جداً سواء من محطة إصلاح السيارة، من مطعم، من مخزن أو من أي مزود خدمة آخر.**

في مثل هذا النوع من الأوضاع لديك عدد من الخيارات للتصرف. ما هو السلوك الذي تتبعه بشكل عادي؟

1. تتجاهله، آملاً أن تسير الأمور بشكل جيد من تلقاء ذاتها.
2. تصرخ، تصيح، تفقد مزاجك، تندم على اليوم الذي كلفت به بالتعامل مع مثل هؤلاء الأغبياء.
3. تعتذر بنفسك.
4. تعطي ملاحظاتك عن هذا السلوك بهدوء تام.

إن السلوك رقم (4) هو الوحيد الذي سيكون له أثر دائم.

والملاحظة كلمة شائعة الاستخدام لكن طالما أُسيء استخدامها أو فهمها. دعنا نوضح معنى إعطاء الملاحظة أو إعادتها لشخص ما.

## إعطاء الملاحظة مختلف عن الانتقاد

دعنا نقول مثلاً أنك تعمل مع السكرتيرة الجديدة سلمى. أتت سلمى متأخرة عدة مرات خلال فترة أسبوعين، رغم أنك طلبت منها مراراً أن تكون في المكتب في الساعة الثامنة والنصف كل يوم.

إذا كنت ستنتقدها فإنك ستقول شيئاً يشابه ما يلي: "إكراماً لله! لقد تأخرت مرة ثانية. إن دقة مواعيدك مرعبة. هذا تصرف معيب فعلاً، ولا أستطيع تحمله. وإذا لن تتمكني من الالتزام، فإننا سنستغني عنك. فالجميع يعتقد هنا بأنه ميئوس منك".

إن التعرض للانتقاد مدمر بشكل فظيع. ومن خلال جمع تعليقات الكثير من الأشخاص حول ما كانوا يشعرون به عندما تعرضوا لبعض الملاحظات الجدية وكانوا في موضع الانتقاد، تبين أن هذه الأحاسيس متشابهة بغض النظر عن عمر الأشخاص وموقعهم وتجربتهم. إليك هنا بعض الأمثلة عما تضمنته تجارب بعض هؤلاء:

- لقد جعلني أشعر وكأني طفل غبي عمره سنتان.
- لقد شعرت برعب حقيقي، وتساءلت ماذا سيفعل بعد ذلك.
- أردت الانتقال حالاً.
- قمت بالرد عليه، غير مهتم إطلاقاً بالنتائج.
- قلت لنفسي: "يمكن أن تتخلى عن أية فكرة ولاء وإخلاص مهما يكن".

## نمط الملاحظة

لو حدثت نفس المناقشة السابقة بنمط الملاحظة، فإنها ستكون مختلفة جداً. فمن الممكن أن تسير بهدوء وبنبرة معقولة على النحو التالي: "لقد لاحظت بأنك لم تدخلي المكتب حتى الساعة التاسعة صباح هذا اليوم، وخلال الأسبوع الماضي جئت متأخرة خلال يومين ووصلت فيهما في الساعة التاسعة وخمس دقائق تقريباً. لقد اتفقنا جميعاً على أن نبدأ العمل في الساعة الثامنة والنصف. إن غيابك سبب لنا بعض الصعوبات، فقد وردتنا عدة مكالمات هاتفية لم نتمكن من التقاطها. مستقبلاً أريد منك أن تضمني وصولك إلى المكتب في الساعة الثامنة والنصف، والآن سأستمع إلى رأيك، ما هي الأسباب التي دعتك للتأخر جميع هذه المرات".

إن آثار هذين الأسلوبين مختلفة جداً، فالأسلوب الأول يُظهر جميع ردود الأفعال الدفاعية والعدوانية التي وصفناها قبل قليل، لأنه يتضمن أحكاماً عامة مؤذية مثل: "دقة مواعيدك مرعبة"، "تصرف معيب حقاً"، "الجميع يعتقد".

# إعطاء الملاحظات

أما في الأسلوب الثاني، فإنه من المستحيل تجاهل التفاصيل الخاصة، كما أنه من غير السهل إطلاقاً التملص عن طريق الأعذار أو الهجوم المعاكس.

ومن ناحية أخرى إن طلب وجهة نظر الشخص، تسمح بعرض بعض الشروحات المعقولة. نلخص في الجدول التالي الفروق بين هذين النمطين:

| الملاحظة | الانتقاد |
|---|---|
| تهدف إلى تحسين الأداء بطريقة إيجابية | طريقة لتفريغ الغضب |
| هادئة | غاضب |
| قاسية على الموضوع | قاس على الشخص |
| دقيقة وواضحة: تورد تفاصيل واضحة، تعطي حقائق، تصف السلوك الحقيقي الحالي للشخص | غامض ويعكس آراء: يعرض عموميات، انظر للكلمات المستخدمة مثل: أبداً، دائماً، عادة، الجميع... |
| تركز على المستقبل: ما أرغبة منك في المستقبل هو: | يركز على الماضي |
| تبحث عن حلول | يبحث عن محرقة أو كبش فداء |
| تبحث عن الأسباب الأساسية والضمنية | يلوم شخصاً آخر في الحلقة |
| ثنائية الاتجاه | وحيد الاتجاه |
| يعرض الشخص الذي يعطيها وجهة نظره ويقول أعتقد | يعرض الشخص الذي يقدم الانتقاد آراء الآخرين: الجميع يعتقد، أو نحن نرى... |

## الانتقاد مقابل الملاحظة

إن الفرق الأساسي بين الاثنين هو أن الملاحظة تصف الحقيقة، في حين أن الانتقاد هو إعطاء رأي أو وجهة نظر.

إن عبارة "إن دقة مواعيدك مرعبة" تعبر عن رأي، في حين أن عبارة "لم تصل إلى المكتب قبل الساعة التاسعة وخمس دقائق" تعبر عن حقيقة أو واقع.

وعندما تريد التعليق بشكل إيجابي على عمل شخص ما، فإن هناك فرقاً أيضاً بين التقدير وبين الملاحظة. ولكن الفرق هنا هو في الدرجة.

دعنا نفترض ثانية أنك تعمل مع السكرتيرة سلمى. وتريد أن تظهر لها بأنك لاحظت بقاءها متأخرة وإنجازها لعمل جيد:

"أشكرك لمتابعتك العمل حتى وقت متأخر، إني أقدر فعلاً وأثمن عالياً العمل الجيد الذي أنجزتيه هنا".

هنا، يشعر الشخص المعني بالسرور والرضا، أكثر مما لو لم تتضمن العبارة الثناء والشكر. ولكن الأثر أقل عمقاً وبقاءً مما ستتركه العبارة التالية:

"أشكرك من أعماقي على استمرارك بالعمل لوقت متأخر. أعرف أنك قدمت تضحية ثمينة على حسابك الشخصي وحساب أسرتك، ورغم أن ساعات العمل المرنة هي طريقتنا الأساسية في العمل هنا، إلا أن إنجازك للتقرير مساء أمس، سمح لي بتقديمه جاهزاً هذا الصباح. لقد لاحظت أنك استخدمت حجم الخط 14 نقطة، وهو ما سمح لي بإلقاء نظرة سريعة عليه خلال الاجتماع".

تقدم هذه الطريقة رسالة أو إشارة هامة حول ما تتوقعه وما يمكن أن تراه حسناً وتكافئه. فقد ترغب بساعات عمل مرنة، وتريد مبادرة من العاملين، كما أن تقديم التقرير بتنسيق جيد ساعدك بشكل هائل في قراءته بسرعة. وهكذا تعرف السكرتيرة هنا بأن عليها التصرف على هذا النحو في المستقبل لأنه يحقق ما ترغب برؤيته فعلياً.

إن عدم وجود ملاحظة أو رد فعل، يمنع عنصر فريق العمل من تكوين فكرة حول أدائه، هل هو جيد أو سيئ، وكيف يستطيع تحسينه ورفع مستواه.

وكمدير، يعتبر إعطاء ملاحظات بمهارة من أبسط طرق التأثير على الأشخاص. ينشغل المديرون عادة بكيفية مكافأة العاملين باعتبار أن الموازنة غالباً ما تكون عاجزة. إن إعادة الملاحظات بشكل إيجابي لا يكلف شيئاً، كما أن أثره أثمن وأبقى من تأثير المكافآت المادية.

# إعطاء الملاحظات

## إعطاء ملاحظة فعالة – كيف تقوم بذلك

- ركز وشدد على ما هو إيجابي: أعط ملاحظات مركزة وإيجابية بشكل دائم. كرر هذا الأمر عشرة أضعاف ما تراه طبيعياً. فبالنسبة للكثيرين منا، تبدو شهيتنا لسماع أخبار سارة ومرضية عن أنفسنا غير محدودة. وإعطاء ملاحظات قصيرة وكثيرة ومركزة أفضل بكثير من إعطائها طويلة ومسهبة ولكن حسب الفرص فقط.
- أعط الملاحظة مباشرة، ولا تدع فرصة لسماع عبارة "لماذا لم تخبرني بذلك من قبل؟".
- ركز على الأمور الدقيقة التي تصف السلوك، وأعط حقائق. على سبيل المثال: إن طريقة إدارتك للعمل، وقيامك بكذا أو كذا له أثر كبير على ...".
- قم بوصف أثر التصرف أو السلوك. على سبيل المثال: "لقد أسعدني إعلامك لي بتغيرات الخطة بشكل مباشر، فهذا الأمر سمح لي بالتدخل وتكليف x و y بأعمال في الوقت المناسب".

  "لقد سبب لي تأخرك في العمل مشاحنة كبيرة مع الآخرين".
- قم بها عندما تكون هادئاً. إن هدف الملاحظة هو المساعدة. اقترح ما تفضل رؤيته بشكل محدد (إذا كان عليك وضع ملاحظات سلبية). وقدم اقتراحات مفيدة لمنع حدوث مثل هذه الأخطاء في المستقبل. على سبيل المثال: "تتضمن الجملة الأولى في تقريرك كماً كبيراً من المعلومات التي يمكن للآخرين أن يطلعوا عليها. أقترح اختصارها بحيث لا تعرض سوى نصف هذه المعلومات، مما سيسمح للقارئ بفهم وإدراك الأساسيات منها في المرحلة الأولى".
- عندما تلاحظ تحسناً في الأداء، أتبعه بملاحظات إيجابية سريعة.
- أعط الملاحظات السلبية على انفراد، ومن الممكن أحياناً إعطاء الملاحظات الإيجابية أمام الآخرين وذلك حسب ما توفره الظروف.
- اطلب دائماً من عنصر فريق العمل كيف يقيم نفسه.
- شارك الآخرين بشكل كبير في البحث عن الأسباب وإيجاد الحلول.
- اطلب ملاحظات عن أدائك كمدير. وإذا ظهر أن هناك مشكلة كبيرة في أداء شخص ما، تأكد من أنك أخذت بعين الاعتبار إمكانية وجود المشكلة في تصرفك وإدارتك وليس بالضرورة في الشخص الآخر.

## تحذيرات

هناك تحذيران عامان لا بد من الإشارة إليهما. الأول هو أنه لا يمكنك إعطاء ملاحظات سلبية لشخص لا يمكنه قبول وجود أية مشكلة.

إليك مثلاً حالة حدثت مع مدير مشروع يعمل مع شخص سيئ الأداء. كان هذا الشخص لا يقبل بأي شكل من الأشكال التعلم والاستفادة مما يحدث، ولدى تقديم الملاحظات إليه - حتى بشكل إيجابي -، اعترض بشدة وتذمر، وفي النهاية وجد أن عليه أن يغادر. إن عدم قدرته على قبول أن هناك مشكلة أصبحت هي المشكلة.

والتحذير الثاني هو أنه لا توجد فائدة من إعطاء الآخرين ملاحظات حول أشياء لا يمكنهم تغييرها بأي شكل من الأشكال. فإذا قلت لشخص لا يزيد طوله عن 165 سم بأنه لا يمكن أن يكون عضواً في فريق كرة السلة الذي سيمثل المؤسسة، فإن مقولتك هذه ستكون سبباً في عدم قبول من هم دون 165 سم في الفريق، ولكنها لا تعتبر ملاحظة لأن مثل هؤلاء لا يمكنهم أن يقدموا لك شيئاً أو أن يغيروا شيئاً في أجسامهم.

إذاً نؤكد هنا على أن هدف الملاحظة هو التغيير الإيجابي في سلوك الآخرين بما يتناسب مع الهدف الذي ترجو الوصول إليه.

## كن منفتحاً للتأثير: تلقي الملاحظات

لكي تقدم ملاحظات، عليك أن تعرف كيف تتلقاها. إن طلب ملاحظات الآخرين هو إحدى الوسائل التي تبرهن على انفتاحك لتأثير الآخرين، والمفارقة الغريبة هي أن أولى وأهم الوسائل التي تستطيع من خلالها أن تكون مؤثراً فعالاً هي أن تكون منفتحاً وتطلب الملاحظات من الآخرين.

قد تحصل على جميع أنواع الملاحظات، وقد لا يقدم معظمها بطريقة ماهرة، وقد تجد نفسك ترفض بعض الملاحظات.

على سبيل المثال:

- قد لا تحترم الأشخاص الذين يقدمونها أو لا تهتم بما يعتقدون.
- قد لا يكون قصدهم واضحاً، فالكثير من الناس حذر مما قد يبدر منك، ويصوغون ملاحظاتهم في عبارات ملتفة ومعقدة.

# إعطاء الملاحظات

- قد تعرف بأنهم مخطئون بكل بساطة.
- قد تظن بأنهم على حق، ولكن لا يمكنك القيام بأي شيء لكي تغير سلوكك.

وعندما يقدم لك البعض ملاحظاتهم، فإنهم لا يبدون متأكدين من الطريقة التي ستتلقاها بها، أو ببساطة لا يعرفون كيف يقومون بتقديمها لأنهم لم يقوموا بمثل هذا العمل مسبقاً، كما أنهم لم يتلقوا تدريباً عليه. لهذا فقد تأخذ الملاحظات أحد الأشكال التالية:

- هجوم ظاهري (انتقاد): "أنت مرعب في تقديم العروض"
- إطراء ومديح ظاهري: "أنت بارع جداً في إلقاء المحاضرات"
- تلميحات غامضة: "من الصعب فهمك أحياناً"

**لا تغضب ولا تدافع عن نفسك وتبدأ بالتبرير الذاتي.**

**لا تعترف مباشرة بالذنب.**

**إن أفضل تكتيك هو اتباع البروتوكول التالي.**

## خطوات مفيدة في تلقي الملاحظات

1. كرر ولخص الملاحظات (راجع فقرة التلخيص سابقاً). على سبيل المثال يمكنك القول: "وهكذا فإنك تعني أنني أتحدث بسرعة هائلة وأستخدم عبارات وكلمات غريبة؟". إن ذلك يظهر بأنك فهمت الملاحظة، ويمنح الشخص الآخر فرصة التصحيح.
2. اطلب براهين: "عندما قلت أنني أتحدث بسرعة كبيرة، هل تستطيع أن تعطيني مثالاً؟". "عندما قلت أنني بارع في إلقاء المحاضرات، ماذا كنت تقصد تماماً، وهل لي أن أعرف مثالاً على ذلك؟".
3. اطلب تقديم أفكار حول طريقة وإمكانية تحسينك للأداء.

"هل لك أن تقترح علي طريقة تحسن من طريقة إلقائي".

4. أعط وجهة نظرك بالأمور: "إن سبب تأخري في بدء المحاضرة هو حدوث عطل في السيارة على الطريق، وقد اتصلت بمكتبكم ولكن لم يكن هناك أحد".
5. خذ بوجهة نظر الشخص الآخر.
6. فاوض، واتفق على الاحتياجات الواجب تأمينها.

## مزايا هذه الطريقة

إن لتلقي الملاحظات بهذه الطريقة عدة مزايا، خاصة إذا كنت قد طلبت الملاحظات بنفسك.

أولاً: ستحصل على مفاجآت سارة أكثر مما هو متوقع.

ثانياً: إنها تبرهن بأنك تريد فعلاً سماع ما يفكر به الآخرون حتى ولو كنت قد كونت وجهة نظرك عن كيفية إجابتك لهم.

ثالثاً: قد يكون في تصرفك وسلوكك ما يزعج الآخرين ويضجرهم. إذا كان الأمر كذلك فإنك تحتاج إلى سماعهم واتخاذ ما يمكن من إجراءات لمعالجة هذا الأمر.

رابعاً وأخيراً: إنها تظهر أن لديك الجرأة للبقاء منفتحاً على أفكار الآخرين، مانحاً إياهم فرصة التأثير عليك. وهذه الحالة هي من أهم مميزات الأشخاص الذين يتمتعون بتأثير جيد على الآخرين، لأنهم سيكونون في حالة ذهنية متفتحة عندما يأتي دورك في الكلام.

# 6

# مهارات إضافية
# التعامل مع المأزق
# خلق أرضية مشتركة
# الصورة الأشمل

- التعرف على الاختناقات.
- التشبيك، التأثير صعوداً، القيم.
- التصرف والسلوك.

# التعامل مع المأزق

نصل أحياناً إلى طريق مسدود رغم استخدام جميع التقنيات المعروضة. إذ نحاول الإصغاء والتلخيص، كما نطرح أسئلة حول ما نريد، ولكن يبقى ما نريده وما يريده الطرف الآخر مستعص على التوفيق.

هنا، يمكن اللجوء إلى عدد من التقنيات الإضافية والتي سنعرضها بشيء من التفصيل.

## عدم المعالجة (أو عدم الاتفاق على الصفقة)

فكر أولاً بإمكانية عدم جدوى المعالجة. فعندما حاولت مثلاً أن أبيع حاسبي الشخصي منذ عدة أشهر، تقدم صديق لشرائه، ولكنه قدم لي سعراً أقل بنسبة 25% من السعر الذي كنت آمل الحصول عليه. كانت المفاوضات لطيفة، وقد استمع كل منا إلى الآخر بعناية، وظهرت لدى الطرفين الرغبة بالتنازل عن السعر المقصود، مع معرفتي التامة بأن حاسبي كان يستحق ثمناً أعلى مما طلبت. من ناحية ثانية لم يكن لدى صديقي أية رغبة أو إمكانية بزيادة عرضه. عندها قررت أن أعود للإعلان مرة ثانية عن بيع الحاسب، وحضرَّ صديقي نفسه للبحث عن حاسب آخر.

هنا، وصلت مفاوضاتنا إلى طريق مسدود أو إلى ما يسمى بوضع عدم المعالجة أو عدم إنجاز الصفقة. تصافحنا بحرارة وانتهى الأمر عند هذه النقطة، مع المحافظة على علاقة الاحترام والصداقة دون أن يزعج أحدنا الآخر.

## لفت الانتباه إلى المأزق

إننا لا نتحدث في 99% من الوقت عن المشكلة الحقيقية ولا نشير إلى ما هو خطأ فيها، ويمنعنا من ذلك الارتباك أو الإزعاج. وعندما يحدث ذلك، تترتب على الوضع بعض الآثار السلبية أو غير المرغوبة. فقد تجد نفسك مرغماً على عقد اتفاق لا تشعر فيه بأنك حصلت على حقوقك، نتيجة الرغبة بالمحافظة على السلام بين الطرفين. وقد يعرف كلا الطرفين بأن الاتفاق لا يمكن أن يتم، ولكنهما يأملان بالحصول على أفضل ما يمكن بالنسبة لأفضل حكم انطلقا منه كل على حدة.

بالمقابل، قد يتعكر المزاج إذا حاول كل طرف الضغط للحصول على ما يريده دون الاستماع إلى الآخر.

إذا وصلت إلى طريق مسدود، لا تتردد في الإشارة إليه بصراحة ووضوح كأن تقول: "يبدو أننا وصلنا إلى عائق كبير وعقبة واضحة، دعنا نبحث في إمكانية الخروج منها سوية".

بلفت الانتباه إلى المأزق، فإنك تأخذ المبادرة، وكذلك تبرهن على التزامك بإيجاد حل. وهذا تكتيك قوي يمكن اعتماده بمشاركة الطرف الآخر لكسر الحاجز بدلاً من الاستمرار باللف والدوران حول نفس العبارات ونفس الأمور.

## حدد مجالات الاتفاق

هنا أيضاً نلاحظ بشكل عام عدم حدوث مثل هذا الأمر. وما يحدث غالباً هو العكس تماماً، إذ نحاول التركيز على نقاط الاختلاف.

تستخدم هذه التقنية عادة من قبل العاملين في مجال التوفيق بين الأزواج المتقدمين للطلاق أو للانفصال، وغالباً ما تكون لها آثار في غاية الأهمية. ففي حين يصب كل طرف اهتمامه على كره وبغض الآخر، يمكن البدء بالتركيز على النقطة المشتركة بينهما وهي حب الأولاد.

ويمكننا أن نقود مثالاً آخر من واقع المؤسسات، حيث يلاحظ غالباً نشوء نزاعات وخلافات بين عناصر الفريق الواحد، ويتهم كل طرف من أطراف النزاع (والذي يمكن أن يتضمن أكثر من طرفين) تجاوز الآخرين لحدودهم (الفنية أو الإدارية). إن المناقشة، والتركيز على قناعة جميع الأطراف باستراتيجية الإدارة، هو أفضل بكثير من استمرار النزاع وتقسيم الفريق. تبدو هنا جميع القضايا الأخرى بسيطة بحيث يمكن تجاوزها بسهولة وخلال فترة وجيزة. ومن الأسئلة المفيدة في هذه الأوضاع نذكر:

**أين تكمن نقاط اتفاقنا؟**

**ما هي النقاط التي نختلف عليها؟**

**هل نستطيع تحديد أرضية مشتركة للانطلاق منها؟**

# التعامل مع المأزق

**ما هي المواضيع التي يتفق عليها كلا الطرفين؟**

**ماذا نحتاج لكي يحدث الاتفاق؟**

ويعتبر السؤال الأخير من الأسئلة البالغة الأهمية، إذ أنه يحمِّل الطرف الآخر مسؤولية إيجاد الحل أو الإشارة إلى سبل الوصول إليه.

بعض الأمثلة:

| الوضع | السؤال |
|---|---|
| قدم أحد عناصر فريق العمل استقالته، وترغب في بقائه | ما الذي تحتاج حدوثه لإقناعك بالبقاء؟ |
| يرفض البائع منحك حسماً | ما الذي نحتاجه لكي نستفيد من الحسم؟ |
| يرفض مديرك السماح لك بالذهاب إلى دورة تدريبية | ماذا أحتاج لأقنعك بأن هذه الفكرة جيدة ومفيدة؟ |

## مراجعة افتراضاتك وافتراضات الآخرين

من المفيد دائماً، عند الوصول إلى عقبة أن نراجع افتراضاتنا قائلين:

*"كنت أفترض هنا أن ما نقوم به هو ... ويبدو لي أن افتراضك هو ... هل هذا صحيح؟"*

وهذا أمر في غاية الفائدة والأهمية عندما تكون المشاعر ثائرة. فخلال نقاش ساخن حضرته منذ فترة بين أب وابنته المراهقة، كانت البنت تريد الذهاب إلى حفلة ليلية متأخرة، أما الوالد فكان يريد أن تعود ابنته إلى البيت قبل منتصف الليل، على أن يتم اصطحابها بسيارة العائلة. ووصل النقاش إلى نقطة مثيرة جداً:

**البنت:** هل تعتقد بأنني ما زلت فتاة صغيرة؟

**الأب:** وهل تظنين بأنك بالغة في حين أنك ما زلت صغيرة جداً؟

وعندما تذكر الأب بأنه خضع لتدريب على التقنيات المعروضة في هذا الكتاب قال: أفترض هنا بأن عودتك إلى المنزل بعد منتصف الليل وحيدة تحتمل المخاطرة وكل ما أرغبه هو سلامتك. كما أعتقد بأنك ستجتمعين مع بعض الشباب الذين لم تقابليهم من قبل. هل هذا صحيح؟

**البنت:** أعترف بأنك ستكون منشغلاً، ولكن الحفلة لن تبدأ قبل الساعة الحادية عشر ليلاً، ولن يغادرها أحد قبل الساعة الثانية بعد منتصف الليل، وسوف أبدو بمنتهى الفظاظة إذا غادرت في منتصف الليل، خاصة وأنكم تريدون أن تذهبوا لاصطحابي".

هنا أصبح النقاش أكثر انفتاحاً وتمكنت البنت من الاقتناع بعدم إمكانية وضرورة مغادرتها وحيدة كما كانت تطلب، وتم حجز سيارة صغيرة لكي تصطحبها إلى المنزل في الساعة الواحدة ليلاً، وبدا هذا الحل الوسط مقبولاً من الطرفين.

## تحدث عن مشاعرك

يبدو هذا التكتيك - مثل غيره - مخالفاً للحدس، لكنه يعمل بشكل جيد. وبدلاً من الافتراض بأن عليك أن تبقى محايداً خلال المناقشة، فإنه من المفضل التعبير عن أحاسيسك ومشاعرك. إذا كنت تشعر بالغضب أو تشعر بأنك مخذول، عبر عن ذلك واطلب من الطرف الآخر التعبير عن مشاعره. تحدث بنزاهة أيضاً عن عواطفك بدلاً من التفكير والتحزر حول مشاعر وعواطف الشخص الآخر.

تستطيع أن تقول في مفاوضتك لسعر بضاعة ما مع التاجر: "عندما أخفقنا بالأمس في الوصول إلى اتفاق حول السعر، شعرت بالغضب والخذلان. وأتمنى أن أعرف فيما إذا كانت طريقتي في الحديث هي التي قادت إلى هذه النتيجة. إنني آمل حقيقة أن نتمكن اليوم من إيجاد حل".

وهذه الطريقة في التعبير عن المشاعر أفضل بكثير من الاكتفاء بالتفكير بها أو حتى أفضل بكثير من أن تبادر البائع بالقول: "تبدو وكأنك ستأخذ كل النقود التي يمكنك الحصول عليها مني".

هناك حالة مميزة أخرى نستطيع عرضها وتتعلق بالعلاقة السيئة بين مدير قسم ومدير المؤسسة، والتي وصلت إلى طريق مسدود. كان لمدير المؤسسة أسلوب خاص بالطلب يجعل التعامل معه صعباً للغاية، ولكنه لم يكن يرى كم كان هذا الأمر صعباً على الآخرين. ووصل مدير القسم إلى الطريق المسدود حين قال: "أستاذي، أجد أن نقاشنا يدعو إلى الإحباط، إنني مخذول جداً لأنني لم أتمكن من إيصالك إلى الإحساس بمشاعري، وأخشى أنني سأخرج اليوم أيضاً حاملاً في قلبي نفس الأحاسيس التي تملكتني في المرات السابقة".

# التعامل مع المأزق

كان هذا الكلام كافياً لكسر لهجة المناقشة السائدة.

## تحديد الاختناقات والحواجز

هناك تكتيك مشابه يقوم على تحديد الحواجز والعقبات. وهو مفيد جداً عندما يميل الشخص الآخر دائماً إلى خلق نفس المآزق ويوصل الأمر إلى طريق مسدود. وقد تأخذ المعارضة أو المقاومة أحد المظاهر التالية:

- ليس لدي الوقت للتحدث معك الآن.
- إنها خطأ شخص آخر.
- اللجوء إلى الأخلاقيات والمثاليات وإضفاء الصفة العقلانية كأن يقوم مثلاً: "هذا مثال آخر عن تأثير المعايير المزدوجة في المؤسسة أليس كذلك؟"

لذلك عليك معالجة الأمر عن طريق تحديد وتسمية العوائق.

إليك مثلاً المثال التالي:

| يقول الشخص الآخر (أنه) | وأنت تقول |
| --- | --- |
| أنا مستعجل – ليس لدي الوقت للحديث | ألاحظ أنني كلما حاولت فتح هذا الموضوع، تقول ليس لديك الوقت. |
| إنها غلطة شخص آخر | عندما نتحدث حول هذا الأمر، ألاحظ انك ترمي بالمسؤولية على شخص آخر، وكأنك غير مسؤول عن القضية إطلاقاً. |
| اللجوء إلى الأخلاقيات وإضفاء الصفة العقلانية | ألاحظ أنك تعطي الأمر دوماً تسميات بارعة، ولكن هل نستطيع العودة إلى الموضوع الآن. |

**تتضمن أنواع التكتيك الأخرى التي يمكن أن يستخدمها الشخص الآخر كطريقة للمقاومة:**

- **الغضب.**
- **إلهاؤك ومحاولة الخروج من الموضوع.**
- **الصياح.**
- **الاعتراف بالذنب فوراً، أو تقديم الاعتذار كأن يقول "أنا جداً آسف" حتى قبل أن تتمكن من الانتهاء من عرض مشكلتك**

## طمئن الشخص الآخر عن صدقك وإخلاصك ورغبتك في إيجاد حل

هذه فكرة بسيطة جداً، لكن من السهل جداً أن تضيع أمام الإحساس بالوصول إلى طريق مسدود. إن قولك للشخص الآخر: "أرغب حقاً أن نتوصل إلى حل يرضينا سوية" يعتبر رافعة قوية. إنها تذكر الطرفين بأن هذا ما تريده حقاً، ويمكن أن تعمل بشكل سحري على إزالة بعض العقبات أمام الحلول الصعبة.

## أعد تأكيد احترامك للطرف الآخر

هنا أيضاً لديك بطاقة قوية تستطيع استخدامها. ويجب تقديمها بشكل صادق. وهي فعالة لأنها توصل الفكرة التالية: "قد تكون وجهات نظرنا مختلفة، لكنني ما أزال أكن كامل الاحترام لشخصك".

## اطلب استراحة لإعادة التفكير

عندما تشعر بارتفاع مستوى الأحاسيس والمشاعر، قد يكون من المفيد اقتراح فاصل زمني لإعادة التفكير بالأمر بشكل شامل. كأن تقوم مثلاً بفتح أو إغلاق نافذة، أخذ بعض القهوة، التجول قليلاً أو حتى أخذ فرصة للنوم. إن كسر النقاش الذي يبدو صعباً قد يجدد الآفاق ويساهم في إيجاد الحل المناسب.

## اطلب المعلومات التي يساعد توفرها في إيجاد الحل

قد يكون ذلك مفيداً لأنه يمكن أن يحفظ ماء الوجه. وهنا نستطيع استخدام بعض العبارات، مثل:

- ما هو الشيء الذي لا نعرفه، ويمكن أن تساعدنا معرفته في الحل؟
- ما هي المعلومات المفقودة؟ كيف نستطيع الحصول عليها؟

## اقترح مشروعاً إرشادياً

إذا لم يكن المقياس الشامل للمشروع ممكناً، من المفيد أحياناً اقتراح تنفيذ مشروع إرشادي صغير يساعد في اختبار الأفكار.

# التعامل مع المأزق

إنه يمثل أيضاً فرصة لحفظ ماء الوجه، لأنه يوفر وقتاً إضافياً للتفكير، كما يقدم وسيلة حقيقية لاختبار الأفكار التي يدور حولها النقاش.

## اعرض الصعوبات بدلاً من محاولة التخفيف من حدتها

يقوم المؤثرون الفعالون بهذا الأمر حتى عندما يمكن أن يظهروا وكأنهم يفقدون الحجة، مما قد يبدو ضرباً من الحماقة. ولكن من المفضل عادة عرض المشاكل مبكراً بدلاً من محاولة الخوض فيها لاحقاً. وإذا تم إهمالها، تتسع رقعة الخلاف ويصبح التحكم بها أصعب. إن تجاهل الصعوبات الصغيرة قد يؤدي إلى منع مقترحاتك من التنفيذ لاحقاً.

## معوقات وأشراك التعامل مع المأزق

قد يكون التعامل مع المآزق هو الوضع الذي يتطلب أكثر ما يمكن من التأثير. ويجب عليك الحذر من الوقوع في عدد من الأشراك.

### الشرك 1 : الرغبة بالابتعاد لأن الآخر ربح

قد لا تكون الرغبة بالتراجع مفهومة، خاصة إذا كنت قد تعاملت مع شخص متنمر ومستأسد. ولكن تذكر بأن لديك الحق بأن تعامل باحترام. ويحتاج المستأسد إلى مواجهة، لأن أسلوب المواجهة هو الوحيد الذي يفهمه.

حاول استخدام التكتيك المستخدم في فقرة "عدم المعالجة" وتحدث عن مشاعرك. قل شيئاً مثل: "إنني شعرت بعدم ارتياح خلال المناقشة، لقد شعرت بأنك تتنمر علي، وأنا متأكد أنك لم تكن تفعل ذلك عن قصد، ولكن من الصعب التفكير بوضوح عندما ترفع صوتك. وأرغب بأن يكون لنا لقاء آخر أكثر هدوءاً، هل تعتقد أن ذلك سيكون ممكناً؟

## الشرك 2: الصياح والتأشير بالأصابع

قد تشجع الطرف الآخر هنا على اتباع نفس الأسلوب، وبطريقة أسوأ بكثير. قد يعطيك الصراخ إثارة مؤقتة، لكنه لن يساعدك في الوصول إلى اتفاق، لأن الآخر سيقول لك: "أستطيع أن أصرخ بشكل أعلى منك، لهذا عليك أن تفعل ما أريد".

وعلى الأرجح أن سلوكاً كهذا لن يقود إلى اتفاق دائم، رغم أنه قد يوصلكما إلى مطاوعة مؤقتة. لذلك حاول استخدام جميع تقنيات الشد الأخرى كبديل عنه.

## الشرك 3: إطلاق التهديد

لا ينفع التهديد لنفس الأسباب المذكورة في الشرك (2). إنه يدعو الشخص الآخر لإطلاق تهديد معاكس، عندها ستتشجع على إطلاق تهديد أكبر وأعنف وهكذا يتقدم الطرفان وتتصاعد وتيرة التهديد دون تراجع، وفي نهاية المطاف سيجلس الطرفان ويتفاوضان من جديد.

## الشرك 4: طلب التصويت

رغم أن التصويت يبدو طريقة ديمقراطية لحل المشاكل على المدى القصير، لكنه يترك القضايا معلقة على المدى الطويل. سيشعر الذين صوتوا ضد القضية بأنهم مظلومون ومضطهدون، أما الذين صوتوا مع الأمر، فإنه سيشعرون بالذنب نتيجة انتصارهم.

## الشرك 5: القبول للرفض

هذا شرك من نفس طبيعة الشرك (4)، وهو لا يعمل لنفس الأسباب.

وبشكل عام، امتلك الجرأة، وحاول استخدام مختلف أنواع التكتيك الإيجابي الذي عالجناه في الفصل الرابع، لأنها مرشحة لأن تعمل بشكل أفضل من غيرها.

# خلق أرضية مشتركة

عند مخاطبة المجموعات، يجب تجنب استخدام عبارات غير مفهومة كالجعجعة (أي كلام مبهم يتسم بطابع التباهي ويتميز بالإطناب والكلمات الطويلة)، وإلا فإنك ستبدو مثل مولد العبارات العشوائية على شبكة الإنترنيت (Random Mission Statement Generator) الذي ينتج عبارات طويلة بدون معنى. وعليك هنا محاولة خلق أرضية مشتركة.

يَعْرف المؤثر الفعال كيف يقنع الناس من خلال استخدام مهارة الشد وخلق أرضية مشتركة لدى الحديث مع مجموعات الناس.

## ترسيخ المصداقية

إذا لم يكن لك مصداقية مع من يصغون إليك، فإنهم لن يعيروك انتباههم خلال حديثك. وقد برهن كثير من الباحثين على صحة هذه المقولة تجريبياً. وفي إحدى التجارب تم توظيف ممثل مسرحي لإلقاء خطاب في مجموعة من الناس، قيل لبعض المجموعات بأنه أستاذ معروف عالمياً ويسيطر على الموضوع بشكل كبير.

وقبل للمجموعات الأخرى بأنه كان طالباً.

هل تعرف أي المجموعات وجدته معقولاً وجديراً بالتصديق؟

بشكل عام، عندما تريد إقناع مجموعة، فإنه يبدو حيوياً إعلامها وتذكيرها بإمكانياتك أو ما يسمى رسمياً بأوراق اعتمادك. كما يفضل إعلام من ستتوجه إليهم بالحديث عن:

- مدى معرفتك في الموضوع.
- لماذا تهتم في الموضوع بشكل خاص.
- ما هي التجربة الأولى التي قمت بها.
- ما هو سجل مسارك العام.

**استشارة:**

**من المفيد دائماً الحديث قبيل المقابلة مع الأشخاص الرئيسين الذين ستقابلهم.**

**اسألهم:**

- **كيف ينظرون إلى الموضوع المعالج؟**
- **لماذا يهمهم؟**
- **ما هي النصائح التي يقدمونها إليك حول كيفية عرض القضية في اللقاء؟**
- **فيما إذا كانت هناك أشراك يجب تجنبها.**

استخدم مهارات التلخيص للتأكد من فهمك. اختبر أفكارك بانتباه وركز على الإصغاء أكثر من التحدث.

## فهم الحضور المستمع

إن فهم من يصغون إليك هو القضية الجوهرية التي يعتمد عليها الإقناع الناجح للمجموعات، كما أنه من أسهل المظاهر التي يمكن إغفالها وإهمالها. إن سبب السهولة في التغاضي عن فهم الحضور هو تركيزنا العصبي على ما يهمنا، وحماسنا الشديد لإيصال رسالتنا من خلال اللقاء وغير ذلك.

ولكن من الضروري أن نطرح على أنفسنا مجموعة الأسئلة الحرجة التالية:

- من سيكون حاضراً هناك؟
- ماذا يعرفون مسبقاً عن الموضوع؟
- ماذا يحتاجون أن يعرفوا؟
- ما هي اهتماماتهم الأساسية؟
- ما هي المراهنات التي تنتظرني، وما هو مقدار اهتمامهم بما سأقوله؟
- ما هي القضية هنا؟ هل هي قصة علاقة سيئة أم خدمة غير جيدة؟. إذا كان الأمر هكذا، عليك أخذ ملاحظات حول ذلك وربما الإشارة إليها بشكل مطول وبانفتاح.

# خلق أرضية مشتركة

**الحماس والانفعال**

عليك التحدث بحماس ويجب أن يكون حقيقياً. إن المؤثرين الناجحين يقنعون من خلال إظهارهم بأنهم يهتمون فعلياً بالموضوع الذي يعالجونه. إنهم مهيئون لإظهار إحساس حقيقي، ولعرض أسباب أهمية الموضوع بالنسبة إليهم شخصياً.

تخيل على سبيل المثال مديراً مهد لفريق عمله الفكرة غير المستحبة بأن عليهم الانتقال إلى موقع جديد، وتحول الجو الذي بدأ عدائياً إلى انتباه ودي كامل لأنه قال:

- أنه يعتقد حقيقة بأن هذا الحل هو الأفضل، لأنه تم استكشاف جميع الحلول الأخرى ورفضها.
- إنه في الحقيقة يهتم كثيراً ويعتني بمكان فريق العمل، ويعرف كم هو هام لأي شخص في الفريق.
- إن الرحلة اليومية الجديدة لن تكون مناسبة له شخصياً، لكنه حضر نفسه للقيام بها لأنها تصب في مصلحة الفريق.
- إنه سيقوم بكل ما بوسعه لكي يحصل الفريق على كل ما يحتاجه من تجهيزات ومفروشات.
- أنه فخور بالفريق، وأنه يعرف بأن عناصره ستبذل كل ما بوسعها لدعمه تماماً كما سيبذل هو جهده لدعم الفريق.

ورغم صعوبة الرسالة التي يود إيصالها ، فإنه تلقى ترحيباً وتصفيقاً حماسياً من القلب في نهاية خطابه.

## أفكار لإظهار حماسك

- **ابتسم فذلك يؤثر على صوتك.**
- **أبق رأسك عالياً.**
- **انظر في جميع أرجاء الغرفة وانظر بعينيك إلى كل شخص.**
- **تدرب على استخدام صوت قوي. أما الصوت المهزول والضعيف فيعطي أثراً معاكساً تماماً.**

## تحدث حول المنافع

هناك فرق كبير في الإقناع بين المزايا والمنافع. فالمزايا تعطي الحقائق، أما المنافع فتظهر كيفية الاستفادة من المزايا.

إن التحدث بإقناع وخلق أرضية مشتركة يعني أنك تعرف كيف تصف منافع كل ما ستقترحه.

تخيل مثلاً مديراً يحاول إنشاء قسم تدريب وحيد في المؤسسة التي تتألف من كثير من الأقسام المتنافسة فيما بينها والتي تبذل جهوداً متماثلة وبالتالي مضاعفة.

لنأخذ حالتين مختلفتين لطريقة معالجته المسألة:

- يحاول دعم فكرته عن طريق عرض أبحاث عن المزايا وتقديم بيانات تظهر كيف أن الوضع الحالي غير مناسب.
- يركز على المنافع التي ستجنيها المؤسسة من خلال إنشاء وحدة تدريب وحيدة: كلفة أقل، أثر أكبر، جذب أفضل للمدربين المؤهلين بشكل لائق وغير ذلك.

إن الحالة الأولى ممكنة لكنها سيئة بالمقارنة مع الحالة الثانية.

## سرد قصص وروايات

لا يعتمد الإقناع الفعال على عرض حقائق وأشكال وبيانات، ويقوم المقنعون الفعالون بسرد قصص وفسح أحلام قابلة للتحقيق. وغالباً ما يكون لهذه الطريقة فعاليتها في جذب الانتباه وإدخال بعض الافتراضات وكأنه حقائق يمكن اعتمادها والاستناد إليها.

### أفكار حول سرد القصص كتقنية إقناع

- **استشهد بما كنت قد رأيته.**
- **اسرد حكايات من تجربتك الشخصية.**
- **قل ماذا تعني لك هذه الحكايات.**
- **حتى أصغر الحكايات تتضمن بداية، حبكة ونهاية. استخدم طريقة المسلسلات إذا استطعت واترك نهاية القصة حتى الجزء الأخير من كلمتك أو خطابك.**

# خلق أرضية مشتركة

## التشديد على النجاح

الانتقاد سهل، وكثير من المديرين خبراء في لعبة الانتقاد. إننا ننتقد لأن البدء بمهاجمة الآخرين يبدو غالباً أقل خطورة من توجيه اللوم إلى أنفسنا أو من وصف كيف سيبدو النجاح.

## أفكار للتشديد والتأكيد على النجاح

- صف كيف سيبدو النجاح. احلم بمستقبل مثالي لكنه قابل للتحقيق.
- تجنب اللوم.
- خذ جانب المسؤولية الذي يقع عليك عند حدوث أي خطأ.
- اطلب مساعدة المجموعة للوصول إلى أفضل ما يمكن.

## استخدم لغة بسيطة

لا يوجد شيء يشتت أذهان الناس أكثر من استخدام لغة صعبة وكلمات طويلة. إن اللغة الصعبة تشتت الذهن وتنفر المستمع وتبعد الفهم، أما الكلمات الطويلة فتحول النظر عن الرسالة الأساسية لأن فهمها أصعب من الكلمات القصيرة. من ناحية ثانية تعتبر الكلمات القصيرة أكثر حيوية ويمكن تخزينها في الذاكرة بسهولة اكبر.

## اعمل على أسس الاحتياجات والاهتمام وليس الحلول

إن الحديث عن احتياجاتك واحتياجات الآخرين أكثر تشويقاً من حل مسبق الصنع. إذا كنت مثلاً تطلب الدعم، فإن الطلب الذي يستند إلى حل سيكون:

**"أريد أن توافق على اقتراحي لإنشاء نظام جديد".**

أما الطلب الذي يستند إلى الحاجة فسيكون:

**"أحتاج إلى دعمك"**

وكمثال آخر على طلب يستند للحل نذكر:

**"أريدك أن تتركني وحيداً، فأنا أشعر بالضيق".**

وكمثال آخر على طلب يستند للحاجة ويكون أكثر قوة نذكر:

**"أريد استقلالاً ذاتياً وفضاءً أوسع".**

بشكل مماثل، اطلب من الآخرين ما هي احتياجاتهم واهتماماتهم، بدلاً من أن تطلب منهم اقتراح حلول. والسؤال "ماذا تحتاج مني؟" هو عادة أداة قوية يتم إهمالها. تذكر التصريح عن افتراضاتك، وجعل تفكيرك واضحاً وجلياً بالنسبة للآخرين. وهكذا إذا كان لديك شيء آني تود مناقشته مع مديرك أو فريق عملك، لا تتركهم يدخلون بين ثنايا عباراتك.

**تماماً كما يجب التشديد على النجاح، فإنه يجب التذكير على قيمة الاحتفال بالنجاح. ابحث عن فرص لإقامة حفلات للاحتفال:**

- **بإنجاز مشروع ما أو الوصول إلى هدف معين.**
- **بأعياد الميلاد، مثل عيد ميلاد إنشاء الفريق.**
- **بالفوز بعقد ما.**
- **بمكافأة أحد عناصر الفريق أو الفريق نفسه.**
- **بالخروج من فترة صعبة في العمل.**

# خلق أرضية مشتركة

**اشرح دائماً:**

- ما هي افتراضاتك.
- ما الذي قادك إليها وكيف كونتها.
- ما هي الأدلة التي تملكها لدعمها.

ثم ادع الآخرين للسؤال عن افتراضك عن طريق طرح أسئلة مثل:

- هذا ما أعتقده.. ولكن كيف خطر لك ذلك؟
- ما الخلل الذي تلاحظه فيه؟
- أين تظن بأن هناك نقاط ضعف؟

وكما هو حال أفضل استراتيجية في التأثير، فإن الأمر يبدو هنا وكأنه عرض لنقاط الضعف، ولكنك عملياً تعمل انطلاقاً من موقع قوة. إن امتلاك الثقة لدعوة الأخير لاختبار نتائجك هي من أفضل الطرق لضمان خلق أرضية مشتركة.

إنها تسمح بإبعاد الاعتراضات وتسمح بمساعدة الآخرين في جعل تفكيرهم واضح بالنسبة لك.

# الصورة الشاملة

## التشبيك، التأثير صعوداً، قيم

عملت منذ عدة سنوات مع مدير له مكانته، لكنه كان يشعر بأن مهنته وصلت إلى نهاية مخيبة للأمل ومحبطة. كان يريد أن يترقى إلى منصب جديد أعلى لأنه كان يشعر بأنه يستطيع أن يقدم الكثير من خلاله. كانت الشركة كبيرة نسبياً، وكانت ترقيته إلى منصب أعلى تعني بأنه سيصبح في موقع كبير فعلاً، ولكن ما الذي أدى إلى تراجعه؟

كان هناك إجماع على أنه مدير رائع، ويعجب به جميع أفراد طاقم العمل، كما أنه قدم عملاً كبيراً وإنجازات على أصعدة متعددة.

ولدى بحث مشكلته فعلياً، لم يمض وقت طويل على بدء البحث حتى تبين بأن مشكلته كانت التشبيك، أو إقامة شبكة علاقات خارجية.

لقد كان معروفاً ضمن الفرع الذي يعمل فيه، كما كان يُعرف بتأثيره الجيد، أما خارج الفرع فكان شبه مجهول.

وفي لغة التأثير، كان يحتاج إلى تعلم وتطوير مهارة إقامة شبكة علاقات أو ما نسميه بالتشبيك. إن مهارة التشبيك هي جزء أساسي من مهارة التأثير. فكلما ارتفع منصبك في المؤسسة، تظهر أشياء أخرى إلى جانب عملك عليك الاهتمام بها صعوداً أو هبوطاً.

على سبيل المثال، كان هيثم مهندساً اختصاصياً في علوم الحاسب، وكان يعمل في شركة صغيرة كخبير برمجيات. تسلم منذ ثلاث سنوات أول دور إداري له، عندما كلف بإدارة فريق مؤلف من ستة عناصر، واستمر في إنجاز بعض الأعمال بنفسه. وباستثناء لقاءاته بمديره، فإنه كان يمضي جل يومه مع عناصر فريقه، ونادراً ما كانت تظهر الحاجة للانضمام إلى الصورة الشاملة أو المشهد الأعرض للمؤسسة، أي نادراً ما يجد نفسه مقحماً في المسائل العامة لشركته.

يدير هيثم الآن فريق عمل مؤلف من 12 عنصر. وليس لديه حالياً أي وقت لكي ينجز أعمالاً فنية بنفسه، لأنه يقضي وقتاً كثيراً في الاجتماعات. وتزداد مسؤولياته بشكل مضطرد ويشارك في رسم وتنفيذ سياسات واستراتيجيات الشركة على مستوى الفرع الذي يعمل فيه. ويتوقع أن يدخل في إطار

# الصورة الشاملة

مهامه مقابلة الزبائن، الذهاب إلى المحاضرات والمؤتمرات والمعارض، وأن يشارك في نشر بعض المقالات في المؤتمر الذي سيجمع فنيين وفرق عمل مختلفة.

إذا استمرت الحياة المهنية لهيثم بالتقدم وفق ما هو متوقع، فإن عمله التالي سيتطلب قضاء وقت أكبر في إقامة وتنمية شبكة علاقاته خارج المؤسسة.

## العمل خارج المؤسسة

في المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، سيمضي المدير التنفيذي معظم وقته في العمل خارج المؤسسة نفسها، محاولاً التأثير على السياسيين، والمزودين، والزبائن.

تمثل هذه النقطة واقع الحياة في المؤسسات الكبيرة حالياً. إذ لا يمكن أن تكون الشركة منغلقة على ذاتها ومكتفية ذاتياً. وتحتاج إلى التعاون الفعال والدعم الكبير من هيئات وأشخاص داخل وخارج المؤسسة. إن المخطط الهيكلي للشكل لأية مؤسسة لم يعد يمثل خطوط القوة والتأثير الفعلي فيها. إن شبكات العلاقات غير الرسمية لها نفوذ مساو أو ربما أكبر في بعض الأحيان، وشبكات العلاقات هذه لا تعترف بأية حدود هيكلية مرسومة.

إن المديرين الأكثر تأثيراً في المؤسسات يعرفون كيف يستخدمون القنوات الرسمية وغير الرسمية للمعلومات والتأثير.

يبين الجدول التالي قائمة تحقق، تساعدك في تقييم مهارة التشبيك الحالية لديك:

| هل تقوم بالتشبيك؟ | أبداً | أحياناً | غالباً |
| --- | --- | --- | --- |
| أشارك في دعوات غداء مع أشخاص من أقسام وفروع أخرى. | | | |
| أذهب إلى المحاضرات. | | | |
| لدي احتكاك مع أشخاص يعملون في نفس حقل اختصاصي ضمن شركات أخرى. | | | |
| يحتك بي الناس من أقسام أخرى لأخذ نصيحتي والاستفادة من معلوماتي. | | | |
| يُطلب مني الالتحاق بالحملات الفنية وفرقاء العمل خارج نطاق اختصاصي المباشر. | | | |
| أشارك في المناسبات الاجتماعية للمؤسسة خارج نطاق فريق عملي نفسه. | | | |
| يعرفني أصدقاء المدير جيداً ويجاملوني كلما رأوني. | | | |
| أستخدم الانترنيت لخلق فرص احتكاك مع الاختصاصيين في مجال عملي. | | | |
| أسمع معلومات موثوقة حول محاور التطوير الجديدة في المؤسسة قبل معظم الناس الآخرين. | | | |

## أين وضعت معظم إشاراتك أو علاماتك؟

**أبداً:** إنها خيارك. إذا أردت أن تبقى اختصاصياً فهذا جيد. وإذا أردت توسيع مجال تأثيرك، فإن عليك قراءة هذه الفقرة بعناية.

**أحياناً:** مستوى التشبيك لديك مقبول، استخدم هذه الفقرة لاكتساب بعض الأفكار الجديدة.

**غالباً:** مستوى التشبيك لديك جيد جداً. استخدم هذه الفقرة لتذكيرك بأهمية وفائدة التشبيك.

## بنك الخدمة

يعمل التشبيك على مبدأ البنوك، حيث يتم تداول الخدمات. ويمكن أن تكون الخدمة معلومة، مهمة، نصيحة أو توصية. تقوم بخدمة لصالح أشخاص آخرين، ولديك رصيد في حساباتهم.

# الصورة الشاملة

ويقومون بخدمة من أجلك، ولديهم رصيد في حساباتك. ويستطيع كل جانب أن يقوم بالسحب والاسترداد خلال فترة من الزمن. وطالما كانت الحسابات متوازنة، فإن كل شيء يسير على ما يرام لكلا الطرفين.

وسيكون بنك الخدمة في أعلى مستويات فائدته عندما يعمل خارج البيئة المهنية المباشرة، لأنك تستطيع عندها الاستفادة من المعلومات التي تسمعها من الأشخاص خارج مجال تبادل المعلومات اليومي ضمن فريق العمل. وإذا لم يكن لديك بنك خدمة، فهل من الممكن أن يكون لديك شبكة علاقات فعالة؟

## إنشاء شبكة علاقات

### 1. صنع مخطط الشبكة

ارسم أولاً شبكتك الحالية على شكل مخطط عنكبوتي. ما هي الفجوات التي تظهر؟ ما هي الموازنة بين علاقاتك الداخلية في الفريق، وعلاقاتك خارج الفريق، وعلاقاتك خارج المؤسسة؟ أين هي نقاط القوة.

### 2. الانضمام إلى فريق عمل

وضّح لمديرك المباشر، وبقية المديرين في المؤسسة بأنك مستعد للالتحاق بأي فريق عمل في أي مشروع يقع خارج إطار مسؤولياتك الحالية. إن الالتحاق بالفريق مفيد للأسباب التالية:

- يظهر الأشخاص الذين يلتحقون بالحملات استعدادهم للتفكير بشكل أبعد من مجال اهتمامهم الذاتي المباشر. إنهم يظهرون استعدادهم للتضحية بالوقت والجهد من أجل الصالح العام.
- تتعرف على أفكار خارج إطار فريق عملك المباشر، كما تتعرف أحياناً إلى أفكار أفضل الاختصاصيين في مجالك.
- تبدأ بإثارة اهتمام مدراء ومسؤولين كثر.

## 3. كن اجتماعياً

تتردد كثيراً في المؤسسات تعابير ساخرة حول الضجر من الحياة، حاول أن تقاومها وأن تتجنبها. وإذا كانت مؤسستك تقيم ورشات عمل تساعدك في تحديث معلوماتك وتقنياتك وتطلعك على ما يجري، فمن الضروري المشاركة بها. وإذا كانت هناك احتفالات في المناسبات، ورحلات ونزهات في الصيف فلا تتردد في المشاركة بها أيضاً.

تقدم اللقاءات الاجتماعية فرصاً ذهبية لتوسيع دائرة معارفك الشخصية وبناء شبكتك.

## 4. ابحث عن ناصح مخلص (Mentor)

الناصح المخلص هو شخص حكيم وقديم في المؤسسة ولا يقع ضمن السلسلة الإدارية التي تنتمي إليها مباشرة، ومن الممكن أن يكون في قسم أو فرع آخر.

إن الفكرة الأساسية هنا هي أن الناصح المخلص لن يكون في تنافس معك حيث أنه بلغ مرحلة متقدمة في مهنته وأصبح مستعداً لتقديم الأفكار والمساندة. حاول الاجتماع بهذا الشخص بشكل متكرر ومنتظم ولمدة لا تقل عن الساعتين في كل مرة، وناقش معه القضايا التي تضايقك وتقلقك. ونؤكد لك هنا بأن السرية التامة مضمونة فمثل هذا الشخص لا يفشي الأسرار.

## 5. شارك في الدورات التدريبية

تمثل الدورات التدريبية طريقة ممتازة لمقابلة أشخاص خارج شبكتك العادية. حاول الجمع بين الدورات الداخلية والخارجية.

إذا كانت جميع الدورات التدريبية التي اتبعتها منظمة ضمن المؤسسة ذاتها، فسوف تجد بأنك تشارك الآخرين نفس الحماس، ولكنك ستشاركهم أيضاً نفس العجز في تمييز وإدراك بعض النقاط الهامة.

إن قضاء وقت طويل في نفس المؤسسة، يقودك بالتأكيد إلى نسيان الطريقة الغريبة التي بدت لك بها الأمور في بدايات عملك. إن مقابلة أشخاص من مؤسسات أخرى هي طريقة لتحصين نفسك ضد الإصابة بالعجز الدائم عن رؤية بعض النقاط الهامة.

# الصورة الشاملة

### 6. المجلات والمحاضرات

بشكل مشابه، حاول دائماً قراءة المجلات العلمية وحضور المحاضرات بشكل منتظم وخاصة ضمن مجال اختصاصك. وستتضمن المجلات العلمية إعلانات مسبقة عن المحاضرات وبرامجها.

### 7. التحق بالحلقات الدراسية أو مجموعات التعلم

تتألف مجموعات التعلم من مجموعة من الاختصاصيين الذين قد يصل عددهم حتى إلى ثمانية، ويأتي هؤلاء إما من عدة مؤسسات أو من عدة أقسام ضمن نفس المؤسسة. تقوم هذه المجموعة بتنظيم لقاءات (غير مبرمجة بشكل رسمي) يقوم خلالها شخص ما بعرض شرح تفصيلي لقضية تدخل في حيز اهتماماته. تجتمع هذه المجموعة عادة لمدة يوم كامل في كل مرة. إن أهمية هذه اللقاءات هي تعلم الإصغاء وطرح الأسئلة بعناية، ويتعلم كل مشترك كماً كبيراً من المعلومات ولكنه يعرف أيضاً أشياء كثيرة حول الأشخاص ذاتهم. وتنمو العلاقات بين المشتركين بشكل كبير وتصبح حميمة.

إن مثل هذه الحلقات أو المجموعات مفيدة بشكل كبير لتمتين الشبكات وتوسيعها، حيث يعرف كل عضو أن بإمكانه الاستعانة بأي عضو آخر في المجموعة.

## التأثير صعوداً

لا يقدر الكثير من المدراء بأن أحد مهامهم الرئيسية هي إدارة مدرائهم، وذلك لأنهم يعتقدون غالباً بأن الإدارة هي ممارسة التعليمات هبوطاً. ولكن في الحقيقة إن أهمية الإدارة صعوداً توازي على الأقل أهمية الإدارة هبوطاً. وإذا أهملت ذلك، فإنك سوف تهمل أحد الوسائل الأساسية التي تستطيع بواسطتها أن تكون مؤثراً في المؤسسة، كما ستحرم نفسك من أهم مصادر المساعدة والنصيحة. وستبدو نصيحتنا هذه غريبة وغير مفيدة إذا كنت في أحد الأوضاع التالية:

- لا تحترم مديرك.
- تخاف من مديرك.

- ترتعب من مديرك.

ومهما كان شعورك تجاه مديرك، فإن إدارته بفعالية من قبلك تبقى جزءاً من عملك. وإذا شعرت بأنك لا تقوم بذلك، إليك بعض الأفكار الهامة:

- تحدث مع مديرك حول طموحاته في القسم أو الفرع.
- اسأله كيف تستطيع مساعدته لتحقيق هذه الطموحات.
- حاول التعرف على أوضاع مديرك الشخصية (ضمن حدود الاحترام) (متزوج، عازب، عدد الأولاد، الاهتمامات، الالتزامات ....).
- حاول معرفة هواياته واهتماماته خلال أوقات الفراغ، وحاول مشاركته في اهتماماتك الخاصة.
- كيف يحب مديرك أن يتم التأثير عليه؟ إذا لم تكن تعرف فاسأل.
- اطلب منه ملاحظات تقييمية حول أسلوبك، نقاط القوة لديك، ونقاط الضعف التي يراها.
- إذا كان الأمر مناسباً، قدم له بعض الملاحظات حول انطباعك عنه وكيف يجذبك.
- قدم له الدعم والولاء.

## كن حلالاً للمشاكل

بشكل عام، لكي تستطيع القيام بالإدارة صعوداً، عليك أن تضع نفسك في موقع حلّال المشاكل وليس في موقع من يخلق المشاكل. ومن الأفكار التي تساعدك في التأثير صعوداً نستطيع أن نذكر:

- لا تقدم أبداً أي انتقاد أو تطرح أية مشكلة دون تقديم مقترحات للحل، وخاصة تلك التي لا تتطلب صرف أموال أكثر أو زج موارد إضافية كثيرة. من الممكن مثلاً أن تقول: "إن خطوط هواتفنا تبدو دائماً مشغولة، ويشتكي معظم العملاء والزبائن من صعوبة الاتصال بنا، إن ما أقترحه هو إضافة خطين إضافيين للمقسم. لقد بحثت في الكلفة الإضافية اللازمة ووجدت بأنها صغيرة نسبياً، ماذا تعتقد؟".
- تأكد من أن مقترحاتك وأفكارك تصب في مصلحة المؤسسة وحاول إظهار ذلك بوضوح.

# الصورة الشاملة

- استعلم جيداً وبشكل دائم عن أكثر القضايا الاستراتيجية التي سيناقشها مدراؤك على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، ونوه عنها خلال مناقشاتك مع مديرك المباشر.
- تجنب تماماً الإشارة إلى المديرين في المستويات العليا من المؤسسة بكلمة "الإدارة"، كأن تقول مثلاً: "إن الإدارة لا تسمح لنا بالقيام بكذا وكذا ....". إن معظم المديرين يرون هذه الطريقة من الحديث فظة وجافة ويمكن أن تثيرهم بشكل سيئ لأنها تجملهم جميعاً بنفس المستوى، وهذا شيء يكره المديرون سماعه تماماً. كما أنها توحي بأن المتحدث يشير إلى جميع هؤلاء وكأنهم سلالة أو صنف يختلف عن جميع الآخرين.

## تحدث بشكل مختصر

قد تبدو إقامة شبكة العلاقات كابوساً حقيقياً على الأشخاص المتحفظين أو الذين يكرهون التفاهة الظاهرية للأحاديث القصيرة. ولحسن الحظ هناك حل بسيط ومناسب لهذه المشكلة. لقد وصف دال كارينغي هذا الوضع في كتابه: "كيف تكسب أصدقاء وتؤثر على الأشخاص" من خلال الرواية البسيطة التالية. لقد وصف جلسته إلى جانب أحد أخصائيي علم النبات في حفلة عشاء، لم يكن قد قابل هذا الرجل من قبل. وفي نهاية المساء، شكر عالم النبات كارينغي وأثنى عليه كمحفز فذ للنقاش – رغم أن كارينغي لم ينطق بأكثر من عدة كلمات خلال كامل السهرة، لأنه لم يكن على دراية أو علم بالنباتات. في الحقيقة، كان كارينغي مستمعاً جيداً وشجع عالم النبات على الحديث مطولاً.

إن الإصغاء بعناية، وخلق العلاقة، وطرح الأسئلة في الوقت والشكل المناسبين والتلخيص هي الجواب على خوف الشخص المتحفظ من الأحاديث القصيرة. إن معظمنا يحب الحديث عن اهتمامه، ويشعر بالبهجة والغبطة في الحديث مع شخص يود الإصغاء.

## إقامة قواعد إجرائية

إن أصحاب السلطة والنفوذ (أو المؤثرين) في المؤسسات واضحون حول قيمهم الذاتية ويتحدثون عنها بشكل منفتح وبحماس شديد. إنهم يخلقون قواعد إجرائية ترتبط بما هو مثالي وبالطرق الأفضل للتصرف، بعيداً عن القواعد والتنظيمات البيروقراطية. وهم يكافئون الأشخاص الذين يتصرفون على هذا النحو، أو المنسجمين تماماً في محاولة تطبيق ما يدعو إليه هؤلاء. إن مديراً أو قائداً يفتقر إلى الاستقامة أو الأمانة قد يملك رؤية واضحة وجرأة، لكنه يفقد كل شيء بدون تلك الاستقامة أو الأمانة.

## قيمك الجوهرية

ما الذي ستعتبره أنه يمثل قيمك الجوهرية الشخصية؟

ما الذي يمكن أن تتخلى عنه؟

إذا لم تكن تعرف، فكر بالأمر، ثم اكتب بعض الإجابات على الأسئلة التالية:

ما هو الشيء الهام في حياتك المهنية؟

ماذا كنت ستفعل فيما لو لم تكن تقوم بمهنتك الحالية؟

من هو بطلك أو بطلتك؟ بمن أنت معجب – (حياً أو ميتاً أو خيالياً)؟

| |
|---|
| ماذا حول هؤلاء الأشخاص الذين تعجب بهم؟ |
| |
| |
| |
| |
| أعد قراءة الأجوبة، ما هي القيم التي يظهرها لك هذا التمرين؟ |
| |
| |
| |
| |
| |

## الصورة الشاملة

والسؤال الآن، كيف تسمح لقيمك الجوهرية بالظهور من خلال ما تقوم به؟ وهذا السؤال مرتبط بشدة بسؤال هام آخر وهو: "كيف تخلق الثقة؟" إن ثقة الآخرين سهلة الهدم. إن الثقة هي أحد أهم وأضعف القيم التي يمكنك امتلاكها إذا أردت التأثير على الآخرين.

**خذ بعض الوقت في التفكير مع عناصر فريق العمل لبيان قيم الفريق. لا تعالج هذه القضية في اللقاءات العامة واطرح على فريق عملك الأسئلة التالية:**

- **ماذا نريد أن يقول عنا: الزبائن، المديرون، وبقية العناصر في الشركة؟**
- **ما هو التصرف والسلوك الذي نحتاجه لكي يقول عنا هؤلاء ما نريد؟**
- **ما هي إذاً القيم التي يجب أن نمتلكها؟**
- **كيف سنضمن أننا سنتعلق بهذه القيم في عملنا اليومي؟**

### إليك هنا بعض الاقتراحات

- أخبر الناس ما هي قيمك. وبعد إعلامهم بها، جسد هذه القيم من خلال عملك. على سبيل المثال، إذا قلت أن إحدى قيمك هي تكافؤ الفرص فإن عليك ضمان اعتماد مبدأ المساواة والتكافؤ عندما تريد تحفيز وترفيع العاملين لديك، وليس اعتماد التحيز والمحسوبية أو الحكم المسبق.
- تشارك على جميع المعلومات التي بحوزتك. تعتقد الكثير من المؤسسات وبشكل خاطئ بأن عناصرها لا يمكنهم معالجة بعض المعلومات الحساسة، وبالتالي تقيد وتحصر توفرها. في الحقيقة، إذا لم تقم بمشاركة المعلومات، فإنك ستنمي وتغذي الإشاعات وتساهم في نشرها.
- خفف من الوعود وزد من وتيرة التنفيذ بدلاً من إكثار الوعود وتقليل وتيرة التنفيذ. إذا قلت بأنك ستقوم بشيء ما، قدمه وفق الوعد.
- اعترف بالأخطاء. إن معظم المؤسسات ذات الثقافة القائمة على اللوم لا تشجع العاملين على الاعتراف بأخطائهم، ولكن ذلك حيوي من أجل بناء الثقة. إذا قبلت بالأمر واعترفت بالخطأ إذا ما وقع، فإنك تشجع فريق العمل لديك على القيام بنفس الأمر.

- التزم بقيم وأخلاق المهنة والمؤسسة أو الفريق. وإذا لم يكن لدى فريقك قائمة بهذه القيم والمثل، ابذل بعض الجهد لوضعها وتوضيحها، وحاول متابعة ممارستها، وبين فيما إذا كان الفريق يتصرف بشكل مخالف لبعض هذه القيم والمثل.
- إذا شعرت بأنك تواجه مشكلة أخلاقية، استخدم اللقاءات والاجتماعات مع فريق العمل لمناقشتها بانفتاح. شجع الفريق على القيام بنفس الأمر واستشر مديراً أعلى منك إذا لزم الأمر.

# وضع خطة العمل

قد تحفز قراءة هذا الكتاب أفكارك حول إمكانية زيادة فعاليتك في التأثير. إن تحديد وكتابة بعض الأهداف الفعلية لترجمة الأفكار إلى سلوك وتصرف قد يزيد من إمكانية انتقالك للفعل بدلاً من الاكتفاء بامتلاك النوايا الحسنة فقط.

استخدم هذه الصفحات لوضع الخطة التي ترغب بتنفيذها.

1. ما هي الملاحظات التي تلقيتها مسبقاً حول أسلوبك في التأثير؟

ما هي النقاط الرئيسية التي تلقيت ملاحظات حولها؟

| المدير | فريق العمل/الزبائن | العائلة والأصدقاء |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

2. إن الحصول على ملاحظات الآخرين حول كيفية رؤيتهم لك هي من أنجع الوسائل للتحسين. فكر ملياً حول كيفية زيادة كمية الملاحظات التي تتلقاها حالياً.

| بعض الأفكار | ملاحظاتك |
|---|---|
| 1. اطرح على خمسة أو ستة أشخاص يعرفونك جيداً، الأسئلة التالية:<br>ما هي الطرق التي أظهر فيها بأنني فعال في التأثير؟<br>كيف أستطيع أن أكون أكثر فعالية؟ | |
| 2. اتبع دورة تستطيع فيها الحصول على ملاحظة من رفاقك المشتركين ومن المعلمين. | |
| 3. تعهد بتوزيع استبيان ملاحظات شاملة (360 درجة) ومجهولة من طيف عريض من الزملاء. | |

3. أعط ملاحظات لنفسك. من خلال قراءة هذا الكتاب أين تشعر بوجود نقاط قوة لديك ، وأين هي المواقع الواجب تطويرها؟

| رافعات الشد | نقاط القوة | مواقع التطوير |
|---|---|---|
| إنشاء علاقة | | |
| الإصغاء | | |
| طرح الأسئلة | | |
| رافعات الجذب | | |
| طلب ما تريد | | |
| قولة كلمة "لا" | | |
| إعطاء ملاحظات | | |
| مهارات الشد والجذب | | |
| خلق أرضية مشتركة | | |
| الصورة الشاملة | | |
| التشبيك، التأثير صعوداً، القيم | | |

4. بشكل إجمالي ،ما هو الإجراء الذي تحتاجه لتطوير نقاط القوة وتوسيعها ويساعدك في تخفيض نقاط الضعف؟

لمن نحتاج في ذلك؟ فكر بعناية حول النتائج التي تريدها وكيف ستعرف فيما إذا كنت قد حصلت على هذه النتائج.

على سبيل المثال ، إن اتباعك لدورة ليس نتيجة أو محصلة ، لأنه من الممكن اتباع دورة دون أن تتمكن من تحسين مهاراتك ، مع أنك تزيد من إمكانية حدوث التحسين. إن اتباع دورة هو فقط وسيلة لتحسين المهارات ، إنه ليس غاية بحد ذاته.

# وضع خطة العمل

| الهدف | كيف تخطط لتحقيقه | لمن تحتاج في ذلك | التاريخ المتوقع للانتهاء |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# جدول المحتويات

## 6 مهارات إضافية..............................97

# The Art Of Influencing

حسّن مهاراتك في التخاطب والتعبير

عزّز موقعك من خلال إيصال آرائك







http://www.raypub.com